

# استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية

إعداد

حسن فلاح حسن

إشراف الاستاذ الدكتور

كامل محمد المغربي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

ادارة الاعمال

جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا

كلية الاعمال

قسم إدارة الاعمال

أيار / 2009 م

جمادى الاولى / 1430 هـ

# تفويض

أنا الموقع أدناه "حسن فلح حسن" أفوض جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ

من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الاشخاص المعنية بالابحاث والدراسات

العلمية عند طلبها.

الاسم: حسن فلح حسن

التوقيع:

التاريخ: / / 2009 م



# قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"

وأجيزت بتاريخ / / 2009 م

## التوقيع

## أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً ومسرقاً

الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي

عضواً

الأستاذ الدكتور نجم العزاوي

عضواً

الدكتور صباح حميد آغا

عضوًا خارجيًا

الدكتور ربحي الحسن

# شكر وتقدير

بعد أن وفقني الله إلى إنجاز هذه الدراسة، أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان له أثر علمي واضح في تحسينها وتقويمها والاضافة إلى معلوماتها، وأبدأ بالشرف على الرسالة الاستاذ الدكتور كامل محمد المغربي الذي زودني بإرشاداته ونصائحه طيلة فترة إعداد هذه الدراسة، وأنقدم بالشكر إلى كلية الاعمال والاستاذ الدكتور محمد النعيمي والدكتور نجم العزاوي الذي كان لغزارة علمه وتوجيهاته القيمة وعطائه الذي لا ينضب ودقة ملاحظاته الالتر الفعال في إنجاز هذا الجهد وإخراجه في صورته النهائية، فهو لم يدخل علي بوقته وجهده ولا بعلمه وخبرته ولا بنصحه وارشاده. كماأشكر كل من ساعد في إنجاز هذا الجهد المتواضع. وأخيراً، أسجل شكري وتقديري بمداد من ذهب إلى الاستاذ وائل محمد صبحي إدريس الذي بذل معي جهداً يُذكر ويُشكر ولا يُنكر، فقد أسدى لي الرأي والتوجيه وكان السراج المنير الذي أضاء لي عالم الطريق، وضحى كثيراً بجهده ووقته، ووفر لي كل ما احتاجه من كتب ومراجع ودراسات، فله مني جزيل الشكر وثناء العطاء وجميل العرفان.

**وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين**

**الباحث**

**حسن فلاح حسن**



## الإهداء

إلى .....

من رباني فأحسنا تربيتي ...

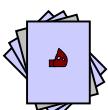
من أعيش لكسب رضاهما بعد الله ...

والذي الكريمين برأ بهما وعرفاناً بفضلهما

الدكتور طارق الاسدي من ساندني وشد أزري ...

لهم جميعاً أهلي ثمرة جهدي ...

حسن فلاح حسن



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويف
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الأهداء
وـ	قائمة المحتويات
حـ	قائمة الجداول
طـ	قائمة الأشكال
يـ	المشخص باللغة العربية
كـ	المشخص باللغة الانجليزية
1	<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>
2	أولاً: المقدمة
5	ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	ثالثاً: فرضيات الدراسة
8	رابعاً: أهمية الدراسة
9	خامساً: أهداف الدراسة
10	سادساً: حدود الدراسة
11	سابعاً: محددات الدراسة
12	ثامناً: أنموذج الدراسة
13	تاسعاً: التعريفات الاجرائية
15	<b>الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة</b>
16	أولاً: المقدمة
17	ثانياً: إدارة الموارد البشرية
33	ثالثاً: استراتيجية التوظيف واستراتيجية الموارد البشرية



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
38	رابعاً: الميزة التنافسية
42	خامساً: الدراسات السابقة العربية والاجنبية
53	سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
54	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
55	أولاً: المقدمة
55	ثانياً: تصميم الدراسة
56	ثالثاً: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
57	رابعاً: مجتمع الدراسة وعيتها
58	خامساً: مراحل تطوير أداة القياس
62	سادساً: الاساليب الاحصائية المستخدمة
64	سابعاً: اختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الاحصائي
66	الفصل الرابع: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
67	أولاً: المقدمة
71	ثانياً: الاجابة عن أسئلة الدراسة
85	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
97	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
98	أولاً: المقدمة
99	ثانياً: الاستنتاجات
101	ثالثاً: التوصيات
103	قائمة المراجع
104	أولاً: المراجع العربية
109	ثانياً: المراجع الاجنبية
111	قائمة الملحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
<b>37</b>	أسماء شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية	<b>1</b>
<b>61</b>	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	<b>2</b>
<b>64</b>	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	<b>3</b>
<b>69</b>	وصف المتغيرات الديغرافية لأفراد عينة الدراسة	<b>4</b>
<b>72</b>	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر لاستقطاب الموارد البشرية	<b>5</b>
<b>75</b>	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر لاختيار الموارد البشرية	<b>6</b>
<b>77</b>	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر لتعيين الموارد البشرية	<b>7</b>
<b>79</b>	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوظائف إدارة الموارد البشرية	<b>8</b>
<b>80</b>	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ميزة الكلفة	<b>9</b>
<b>82</b>	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ميزة الابتكار	<b>10</b>
<b>84</b>	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية	<b>11</b>
<b>86</b>	نتائج اختبار اثر استقطاب الموارد البشرية بتحقق ميزة الكلفة	<b>12</b>
<b>87</b>	نتائج اختبار اثر اختيار الموارد البشرية بتحقق ميزة الكلفة	<b>13</b>
<b>89</b>	نتائج اختبار اثر تعيين الموارد البشرية بتحقق ميزة الكلفة	<b>14</b>
<b>91</b>	نتائج اختبار اثر استقطاب الموارد البشرية بتحقق ميزة الابتكار	<b>15</b>
<b>93</b>	نتائج اختبار اثر اختيار الموارد البشرية بتحقق ميزة الابتكار	<b>16</b>
<b>95</b>	نتائج اختبار اثر تعيين الموارد البشرية بتحقق ميزة الابتكار	<b>17</b>
<b>100</b>	أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	<b>18</b>

## قائمة الاشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	12
2	مصادر الحصول على الموارد البشرية	26
3	آلية مراحل منهجية عملية اختيار الموارد البشرية	30

## قائمة الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	استبانة الدراسة	112
2	قائمة بأسماء المحكمين	117
3	نتائج إختبار فرضيات الدراسة المعتمدة	118



# استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"

إعداد

حسن فلاح حسن

إشراف الاستاذ الدكتور  
كامل محمد المغربي

## الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة الى التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الاولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (35) فقرة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في شركة زين وأورنج والبالغ عددهم (80). وبعد اجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل الانحدار لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية؛ و اختيار الموارد البشرية؛ وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزة الكلفة والابتكار.



# **ABSTRACT**

## **Human Resource Staffing Strategy and Its Impact on Competitive Advantage Achievement**

**AN APPLIED STUDY IN JORDANIAN COMMUNICATION SECTOR**

**Prepared by:**  
**Hassan Feleh Hassan**

**Supervised by:**  
**Prof. Kamel Moghrabi**

**The study aimed at revealing the impact of the human resource staffing strategy on competitive advantage achievement in Jordanian communication sector.**

In order to achieve the objectives of the study, and gather the primary information, the researcher designed a questionnaire consisting of 35 items. The statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses. The study sample consists of (80) managers and head of section in Zain and Orange Companies. After executing the descriptive analysis and regression analysis to test hypotheses. The study concluded that there has been a significant statistical impact to each of the - human resource recruitment, human resource selection, and human resource placement - on achieving cost and creative competitive advantage.



# الفصل الأول

## الاطار العام للدراسة

أولاً : المقدمة

ثانياً : مشكلة الدراسة وأسئلتها

ثالثاً : فرضيات الدراسة

رابعاً : أهمية الدراسة

خامساً : أهداف الدراسة

سادساً : حدود الدراسة

سابعاً : محددات الدراسة

ثامناً : أنموذج الدراسة

تاسعاً : التعريفات الاجرائية

## **أولاً : المقدمة**

أدركت منظمات الاعمال بشقيها السلعي والخدمي العام والخاص في العالم المتقدم وبوقت مبكر، مسؤولياتها أمام كل المخاطر والتحديات المعاصرة التي نجمت عن العولمة وألياتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وقد زاد من حدتها التطورات المتتسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات، وانعكاس ذلك على العديد من المفاهيم الادارية التي كانت سائدة من قبل وعلى أوضاع المنظمات المعاصرة من حيث التغيير في أحجامها وأشكالها التنظيمية، وتغيير جذري في قوة العمل، والوظائف ونظم الاجور والحوافز والاتجاهات وسلوك الافراد، مما يتطلب منها تطوير الاهداف والمهام لإدارة الموارد البشرية من أجل قيادة التغيير المنشود الادارية التقليدية قادرة على مواكبة موجة التحديث والتطوير التي تشهدها معظم دول العالم. فالعولمة فرضت على المنظمات تطوير قدراتها الذاتية من خلال كسر حاجز الخوف من المستقبل واختيار النموذج الذي سيتم التوجه به إلى العالمية.

ولاشك أن الفرصة متاحة اليوم أمام المجتمعات والمنظمات لأن تستوعب النظريات و تتطلع إلى التجارب والخبرات الناجمة من أجل تحريك الواقع الراهن والمستقبل المنشود (الكبيسي 2005: 3).

ولم تقتصر آثار العولمة على المنظمات والادارة ومفاهيمها وتقنياتها، بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت

بالمعرفة والخبرة والمهارات التقنية والفكرية العالمية. فقد تغيرت المتطلبات المهارية لأداء معظم الوظائف بما أحدثه قوى العولمة من ممارسات ، وأفكار ، ونظم وأعمال جديدة ، وارتفاع وظائف ومهارات أخرى.

وفي خضم هذه التحولات بدا الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة باعتباره المورد الاهم الذي تعتمد عليه الادارة في تحقيق اهدافها ، وفي ضوء ذلك تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة اعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تعامل مع أهم موارد المنظمة وتشابك مع الاهداف والاستراتيجية العامة بها. كما لم يعد كافياً قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها على المستوى المحلي فقط ، ولكن امتد مجالها واتسع ليشمل قيامها ببعض الوظائف والأنشطة على مستوى عالمي. كما أن تأثير ظاهرة العولمة امتد ليعيد تشكيل سوق العمل حيث برزت أنماط جديدة للعمل مثل : اسلوب العمل المؤقت ، والعمل بعض الوقت ، والعمل عن بعد ، وبروز العمالة النسائية كعنصر أساسى في قوة العمل التي لها متطلبات ذي تأثير على نمط التحااقهم بالأعمال وأنظمة توظيفهم ، إضافة إلى المستجدات في المعرفة وتعدد المهارات والتحول في أماكن العمل حيث لم يعد الزمان والمكان متطلباً أساسياً في أداء العمل بما أحدثه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تسهيلات في هذا الجانب (السلمي 2001: 18؛ حسن، 2005: 22).

لقد واكب هذه التحولات بروز أهمية عمالة المعرفة بما تضيفه من قيمة لأعمالها ، ومن ثم للمنظمات التي يعملون بها ، واختلاف حاجاتهم ونمط التعامل معهم خلافاً

لالأسلوب التقليدي المتبوع مع قوى العمل التقليدية ، فالمعروفة والموارد البشرية العالية التأهيل تمثل تحدياً للمنظمات في سعيها للمنافسة بفاعلية في اقتصاد يزخر بالمعلوماتية والعلمية.

من هنا ، تتعدد التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، فمنها ما يتعلق بالتوجه للعالمية وزيادة حدة المنافسة والنمو المتزايد للمعرفة والتنوع في القوى العاملة ، ومنها ما يتعلق بالقوانين والتشريعات المنظمة لممارساتها ، وما هو متعلق بمقاومة التغيير والتحديث. لهذا يتوجب على المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع أن تستمر ، والا سوف يكون الانهيار التدريجي مصدرها ، وإحدى الممارسات الادارية المهمة التي تساعدها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية وضع استراتيجية لإدارة مواردها البشرية.

وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الاعمال واختيارة وتعيينه وتدربيه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقباته لضمان تحقيق الاهداف المنشودة ، وبالتالي فإن هذه العملية تتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها ، وتعيينها وترقيتها وتقدير أدائها (جواه 2000: 272). كل ذلك دفع منظمات الاعمال لاعتماد استراتيجية مختلفة تساعدها في بلوغ الميزة التنافسية.

من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الاردنية.

## **ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها**

لقد دلت الدراسات على ان إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشقيها السمعي والخدمي تواجه تحديات حالية ومستقبلية، من جراء ما أحدثه الازمات العالمية كالعولمة وآلياتها من تغيير في نطاق الاعمال والمهارات، والقدرات المطلوبة للموارد البشرية، واختلاف أسواق العمل، وضعف مخرجات التعليم وعدم ملاءمتها للإحتياجات الوظيفية للمنظمات. ولكي تتمكن إدارات الموارد البشرية في منظمات الاعمال من مواجهة التحديات البيئية، فإن ذلك يتطلب توظيف أفراد مؤهلين وقدريين على مواجهة التحديات؛ ولضمان استمرار أنشطة المنظمة بشكل فعال، ولكي تتمكن من المنافسة مع المنظمات المنافسة لها من خلال امتلاكها توجها استراتيجياً ورؤياً مستقبلية، تُعني بالميزة التنافسية. كما يتطلب الخروج عن الاطار التقليدي الذي تتسم به إدارة الموارد البشرية في معظم وظائفها وانشطتها. وعلى ضوء ذلك فإنه يستوجب تبني استراتيجية توظيف الموارد البشرية في منظمات الاعمال كافة.

**واستناداً لما ذكر، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاءً من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:**

**"ما طبيعة التأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية (استقطاب الموارد البشرية؛ الاختيار؛ والتعيين) والمزايا التنافسية (الكلفة؛ الابتكار)؟".** ويترافق منه الأسئلة التالية:  
**أولاً:** هل هناك تأثير ذي دلالة معنوية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة؟  
**ثانياً:** هل هناك تأثير ذي دلالة معنوية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة؟  
**ثالثاً:** هل هناك تأثير ذي دلالة معنوية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة؟

**رابعاً:** هل هناك تأثير ذي دلالة معنوية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار؟

**خامساً:** هل هناك تأثير ذي دلالة معنوية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار؟

**سادساً:** هل هناك تأثير ذي دلالة معنوية بين تعين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار؟

### **ثالثاً: فرضيات الدراسة**

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الاجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة منسجمة مع الطرائق النظرية له ومفسرة لتصورين عن سلوكيات متغيرات الانوذج ، وهي على النحو الاتي :

#### **الفرضية الرئيسية الاولى (H01)**

"لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند مستوى دلالة (0.05)." يشتق منها الفرضيات الفرعية الاتية :

#### **الفرضية الفرعية الاولى (H01.1)**

"لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند مستوى دلالة (0.05)." .

#### **الفرضية الفرعية الثانية (H01-2)**

"لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند مستوى

دلالة (0.05) ."

#### **الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)**

"لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تعين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند مستوى

دلالة (0.05) ."

### **الفرضية الرئيسية الثانية (H02)**

"لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق ميزة

الابتكار عند مستوى دلالة (0.05) . يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

#### **الفرضية الفرعية الاولى (H02-1)**

"لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار عند

مستوى دلالة (0.05) ."

#### **الفرضية الفرعية الثانية (H02-2)**

"لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار عند

مستوى دلالة (0.05) ."

### **الفرضية الفرعية الثالثة (H02-3)**

**"لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار عند**

**مستوى دلالة (0.05) ."**

## **رابعاً: أهمية الدراسة**

تستمد الدراسة أهميتها من البحث في أحد المواضيع والمفاهيم الادارية الحديثة وهو استراتيجية الموارد البشرية، ويعتبر هذا المفهوم حديث العهد نسبياً في الدول النامية، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، والتي يستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة، وتبرز كذلك أهمية الدراسة من الدور الحيوي والهام الذي يلعبه توظيف الموارد البشرية العاملة في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية من تحقيق أهداف هذه الشركات من خلال امتلاك مزايا تنافسية، وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة وما قد تصل إليه من نتائج ذي فائدة لهذه الشركات في توجيه أنظارها نحو تبني استراتيجية توظيف فعالة للموارد البشرية وعلى جميع المستويات الادارية والوظيفية، وضرورة تنفيذها، وإلى ضرورة تحقيق عملية الربط والتكامل بين استراتيجية الشركة مع بقية الاستراتيجية الوظيفية ومنها استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية. كما تتبّع أهمية هذه الدراسة من خلال إعداد

مراجعة نظرية شاملة لموضوع استراتيجية توظيف الموارد البشرية والتعرف على واقع تبيّنها في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية.

## خامساً: أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، من خلال الاطلاع على الابحاث المعاصرة ذي الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية، والسير في هداها لبناء الإطار العملي للدراسة.
2. التعرف على مستوى ممارسة استراتيجية توظيف الموارد البشرية في صناعة الاتصالات الأردنية.
3. توضيح طبيعة التأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية في صناعة الاتصالات الأردنية.
4. محاولة التوصل إلى توصيات للمؤسسات الأردنية بالقطاع الخاص.

## **سادساً: حدود الدراسة**

لكل دراسة عملية أو نظرية حدود مكانية، وحدود زمانية وكذلك حدود بشرية، وتمثل الحدود المكانية في المؤسسات عينة الدراسة. أما الحدود الزمانية فتمثل الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة، وكما يلي :

- 1. الحدود المكانية:** شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددها (4) شركات، ولأغراض الدراسة الحالية فقد تم اعتماد شركتين وهما شركة زين وأورنج.
- 2. الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقت في إنجاز الدراسة وهي من شهر يناير 2009 ولغاية نهاية شهر مايو 2009.
- 3. الحدود البشرية:** المديرون ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الاتصالات الأردنية من مختلف الاختصاصات.
- 4. الحدود العلمية:** سوف يعتمد الباحث على متغيرات استراتيجية التوظيف (استقطاب ؛ اختيار ؛ تعين) من بين استراتيجيات الموارد البشرية وعلى المزايا التنافسية (الكلفة ؛ الابتكار) من بين المزايا التنافسية في هذه الدراسة.

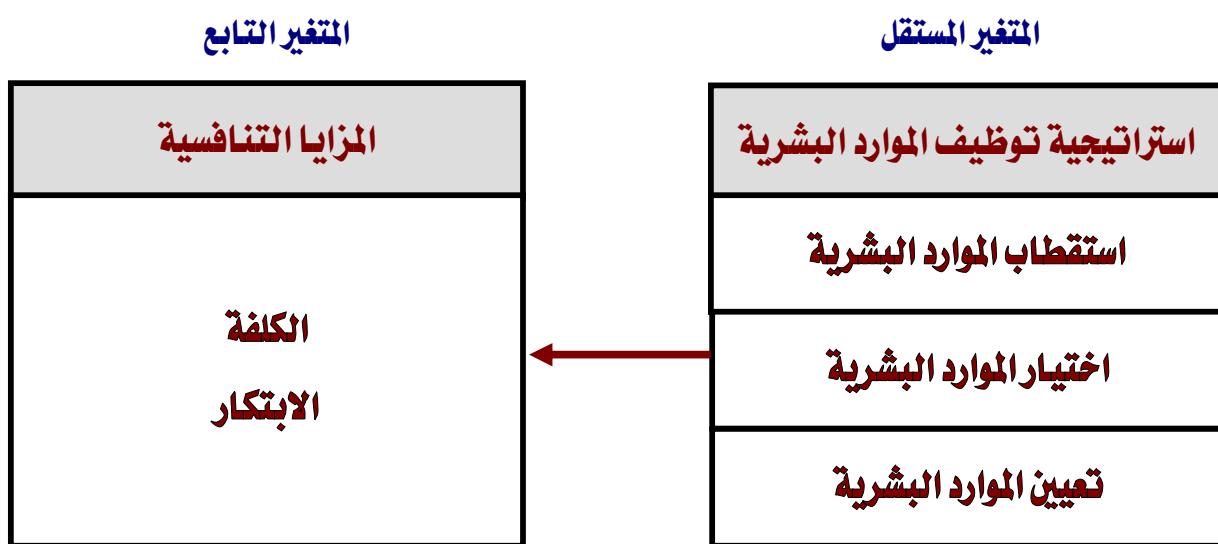
## **سابعاً: محددات الدراسة**

يواجه الإنسان في حياته العديد من الصعوبات والمعوقات التي تتأثر بالظروف البيئية المحيطة به ، حيث يتبادل الإنسان التأثير مع المحيط الخارجي الذي يبادله التأثير أيضاً ، وحيث إن المتغيرات البيئية تحتاج إلى التعمق والبحث لأنها تميز بعدم وضوحها وظهورها على السطح وليس معرفة بالشكل الصحيح. إذ ليس بالامكان الحصول على كل شيء دون مواجهة أي معوقات أو صعوبات. وهذا ينطبق أيضاً على الدراسات الإنسانية والاجتماعية فهناك العديد من البحوث والدراسات التي أجريت على مدى العقود الماضية ، وواجهت القائمين عليها بعض الصعوبات في الحصول على المعلومات لهذه الدراسات متمثلة في الوقت والجهد والتنقيب عن المصادر التي تخدم هذه الدراسات. أما بالنسبة لهذه الدراسة فإن الباحث يوجز بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي :

- ١.** صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستيانة المعدة لذلك. وذلك بسبب انشغال الكوادر من المديرين ورؤساء الاقسام بالاعمال مما يتطلب المعايرة والمتابعة حسب وقت فراغهم لكي يتم مقابلتهم ومحاورتهم وتعريفهم بالهدف العام من الدراسة للحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة.
- ٢.** الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمقالات والابحاث ويعود ذلك لقلة المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة إلى حد ما وعلى حد علم الباحث.
- ٣.** طبيعة المؤسسات التي تم اختيارها كعينة الدراسة.

٤. الدراسات التي تطرقت لموضوع استراتيجية توظيف الموارد البشرية وعدم توفرها بشكل كبير وعدم توصلها إلى نتائج حاسمة يمكن تعميمها بحيث تصبح ثابتة وسارية.

## ثامناً: أنموذج الدراسة



شكل (١)  
أنموذج الدراسة

## **تاسعاً: التعريفات الاجرائية**

**الاستراتيجية:** مفهوم معقد ومركب لتوحيد وتكامل منسق لنمط القرارات ، والوسائل الأساسية لتكوين الغرض والغاية والاهداف البعيدة المدى وتحديد مجال المنافسة والاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية في ضوء القوة والضعف الداخلي كوسيلة شاملة لتحقيق ميزة تنافسية (Hax, 1990:34).

**ادارة الموارد البشرية:** مجموعة شاملة من الانشطة الادارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من امور وظيفية (أبو دولة، وصالحية 2005: 86).

**استراتيجية الموارد البشرية:** الاثر بين الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للمنظمات بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المنظمة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها (Dissler, 2003:2-12).

**الميزة التنافسية:** قدرة شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الاردنية الهاشمية على توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية المنافسين ، أو أي شيء يميز المنظمة تميزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها أو خدماتها من أجل البقاء والاستمرار (الغالبي؛ وإدريس، 2007: 104).

**التوظيف:** وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، وتوفير العمالة الالازمة لشركة الاتصالات بالنوعية وبالكمية المطلوبة على ضوء الاحتياجات المخطططة من العمالة.

**الاستقطاب:** النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظيفة معينة (الطائي، وآخرون، 2006: 186). ويقاس بالأسئلة من من 1 - 10) في الاستبانة.

**الاختيار:** تحديد الاشخاص الملائمين للتعاقد معهم والذين أظهروا طاقات وقابليات أدائية عالية (العامري؛ والغالبي، 2008: 657). ويقاس بالأسئلة من من 11 - 15) في الاستبانة.

**التعيين:** تعيين الفرد الذي تم اختياره للوظيفة المطلوبة بما يتناسب مع قدراته وإمكاناته (درة؛ والصياغ، 2008: 245). ويقاس بالأسئلة من من 16 - 24) في الاستبانة.

**الكلفة:** قدرة شركات الاتصالات الخلوية على تقديم الخدمات بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين (الغالبي؛ وإدريس، 2007). ويقاس بالأسئلة من من 25 - 29) في الاستبانة.

**الابتكار:** إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل (Best, 1997). ويقاس بالأسئلة من من 30 - 34). في الاستبانة.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: المقدمة

ثانياً: ادارة الموارد البشرية

ثالثاً: استراتيجية التوظيف واستراتيجية الموارد البشرية

رابعاً: الميزة التنافسية

خامساً: الدراسات السابقة العربية والاجنبية

سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## **أولاً: المقدمة**

فرضت ظاهرة العولمة عبر آلياتها الاقتصادية والسياسة والفكرية والثقافية، السائدة حالياً على الساحة العالمية، تحديات عديدة على المنظمات بشكل عام، وادارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص، مما يستوجب التفكير في مواجهتها، وابحاث الاستراتيجية المناسبة لذلك.

من هنا، تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات، العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في العملية الادارية، وذلك لاعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية. وتعرفها الجمعية الامريكية لإدارة الافراد بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الهدف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية (صالح 2004: 13). وهذا ما أكد عليه (السالم، وحرحوش، 2002: 5) أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الاساسي في تنظيم الاثر بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال ضمان استقطاب الموارد البشرية بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة و اختيار افضلها وتعيينهم وأن تتجنب حدوث أخطاء في قرار التعيين بالإضافة إلى وجود مجموعة من الانشطة وبرامج خاصة بتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

## **ثانياً؛ ادارة الموارد البشرية**

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الادارية، العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في العملية الادارية، وذلك لأن مدى فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد، إلى حد كبير على مواردها البشرية، وما يتمتع بها أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوابع وطموحات. إن أداء الموظفين الجيد هو الطريق إلى نجاح المنظمات، وهذا من خلال اهتمام المنظمات في جميع النواحي الخاصة بالموظفين من حيث برامج التدريب، وطرق التحفيز وبناء فرق العمل، والمشاركة، والتعاون، وتقدير الأداء (Evans & Lindsay, 1996: 67). فهم الذين يرسمون الاستراتيجية والسياسات والخطط، وهم الذين يضعون البرامج، وهم الذين يقومون بتنفيذها. وهكذا، يغدو من البديهي القول إن نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسة على نوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لهذه القوى، وقد تبين أن هناك أثر قوية بين تطوير إدارة الموارد وبين خطط الانتاج مما يعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمات (Youndt, et al., 1996: 836 – 866).

من هنا، حرصت المنظمات العامة والخاصة في مختلف الدول المعاصرة على تطوير السياسات والقوانين والقواعد المناسبة لإدارة الموارد البشرية فيها. وتستهدف هذه الانظمة، والقوانين، والقواعد بصورة أساسية استقطاب الكفاءات للعمل في المنظمات، وتهيئة المناخ المناسب لها، والعمل على تنميتها، وتحثها على الاستمرار بأداء الدور المطلوب منها على الوجه الامثل، بما يؤدي في النهاية إلى الإرتقاء بمستوى الأداء والكافية الانتاجية لهذه

الكفاءات ، وفي نهاية المطاف تحقيق الغايات الاساسية للمنظمات ، وتقديم خدمات ومنتجات على مستوى عال من الفاعلية.

لقد أكد (رشيد، 2004: 33) أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مقتصرة على وحدة إدارية متخصصة ، بل أصبحت مسؤولية تشارك فيها جميع الوحدات الادارية ، وأصبح من المهم أن يسلم المديرون في كل الواقع الاداري بالمبادئ الاساسية لإدارة الموارد البشرية ، بما تتضمنه من جوانب إنسانية ، وفنية وقانونية. لذلك فإن استقطاب أفضل الموارد البشرية ، و اختيارها ، وتعيينها ، وتدريبها وتحفيزها ، وتقديم فرص النمو والترقي لها في المنظمة للمحافظة عليها ، تعد من الامور الهامة التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية.

يكتفف مفهوم الموارد البشرية صعوبات كثيرة من ابرزها كثرة المسميات البديلة له مثل إدارة الأفراد ، إلى جانب الاختلاف حول الحالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية ، فضلاً عن الانقسام الكبير بين المفهوم النظري لإدارة الموارد البشرية وما يقابلها من ممارسات عملية داخل منظمات الاعمال.

عرف (الصيري، 2003: 19) إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

وأشار (DeCenzo & Robbins, 2005: 25 – 26) بأنها ذلك الجانب من العملية الادارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية.

وبصفة عامة، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة. وبذلك تختص بصورة رئيسة باقتراح السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الاجراءات، والقيام بالأنشطة الالزمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية، وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، وإختيار، وتدريب، وتحفيز، وإدارة الأفراد، وغيرها من الامور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، واستخدامها الاستخدام الامثل لتقديم بأداء الاعمال بكفاءة وفاعلية، ولمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، وتحقيق الذي ويتوفر لهم نوعية مناسبة في الحياة الوظيفية (رشيد، 2004: 34).

حدد (زويلف، 2001: 28) أهداف الموارد البشرية بنوعين من الأهداف، وهي :

١. أهداف موجهه نحو المجتمع، وتمثل في :

- المحافظة على التوازن بين الاعمال وشاغليها، أي التوازن بين الفرص المتاحة، والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص. كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام، مثلاً بوضع الشخص الملائم بالمكان الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.
- مساعدة أفراد المجتمع في ايجاد أفضل الاعمال وأكثرها انتاجية وربحية، ما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل، وإلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل.
- توفير الامكانات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.
- توفير الامكانات للعاملين، والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.

- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، وتخلو من السخرة والاكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

## 2. أهداف موجهه نحو العاملين، وتنقسم إلى :

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك ، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.
- توفير سياسات موضوعية تمنع الاسراف والتبذير في الطاقات البشرية ، وتحاشى الاستخدام غير الانساني الذي يعرض الافراد للمخاطر غير الضرورية. وإلى جانب توفير سياسات تبني حرية الحركة والاستقلالية ، والمعاملة التي تتفق وكرامة الانسان.
- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل ، واندماج أهداف العاملين وأهداف الادارة وذلك لتوليد التعاون الفاعل المشترك وذلك عن طريق العمل على اشباع رغبات العاملين ، من خلال العمل.

ويؤكد (السالم، وحرحوش، 2002: 28) أن وظائف ادارة الموارد البشرية لا تقتصر على الاعمال التخصصية فقط بل تتضمن الاعمال الادارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة شأنها شأن الادارات الاخرى في المنظمة اذ لابد لكل ادارة ان تضع الخطط التي تحقق لها الاهداف التي انشأت من اجلها وان تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولا لتحقيق اهدافها وان تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف وان تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من ان الاعمال تم وفقا للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفا ثم تصحيح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الاعمال التي تمارسها وبعدها.

وبعد أن تم استعراض العديد من الجوانب لإدارة الموارد البشرية سنقوم بدراسة عدد من وظائفها والتركيز عليها لأن العوامل المستقلة للدراسة هي (الاستقطاب للموارد البشرية، واختيارها، وتعيينها).

تعتبر عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط والإدارة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من توفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي (السالم، وحرحوش، 2002: 65) :

### ١) استقطاب الموارد البشرية

يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (DeNisi & Griffin, 2001: 125).

يعرف الاستقطاب بأنه ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين يتحملون مسؤوليات المنظمة وتحقيق أهدافها، وتتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة (الخراشة، 1996: 78). ويشير (السالم، وصالح، 2002: 66) بأن الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين ملء الوظائف الشاغرة في العمل واستعمالتهم وجذبهم و اختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

ويقصد بالاستقطاب أيضاً أنه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب. وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضاً الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم (الصيري، 2003: 76).

إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي قتلت أناساً مبدعين، وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنها بقدر كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

ويحدد (السالم، وصالح، 2002: 67) أهمية الاستقطاب بما يلي:

١. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل من بين المتقدمين.
٢. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
٣. إن نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

إن تحقيق مبدأ المنافسة وتكافؤ الفرص أو المساواة في عملية الاختيار كما تنادي بذلك معظم الأنظمة أو القوانين أو كتابات المفكرين المتخصصين في هذا المجال، تستدعي الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال عدة وسائل كالتلفاز والراديو والمجلاط المتخصصة الخ وذلك

لزيادة فرص التزود بالموظفين والإداريين الأكفاء القادرين على تطوير الأعمال من خلال الأفكار المبدعة فعندما يتم توسيع قاعدة الاستقطاب بمصادرها الداخلية والخارجية تكون النتيجة الحصول على الموظفين الأكفاء لشغل الوظائف المتوفرة (مرتجي، 1993: 56). وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق مايلி (الصيري، 2002: 77) :

١. توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
٢. العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما ينخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.
٣. الإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
٤. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
٥. العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذي كفاءة عالية، مما ينخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

لقد أشار (الطائي، وآخرون، 2006: 112) إلى أن سياسة استقطاب الموارد البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على

استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة

لكي تتمكن من الاهتداء إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر، هي :

**الصدر الداخلي:** وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة وهذه

المصادر غالباً ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها. حيث إن الاستقطاب من المصدر

الداخلي له العديد من المزايا ، منها : إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للعاملين في المنظمة وتحقيق

تابع حالات الترقية ؛ وخفض تكلفة الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصدر الخارجي ؛ ومعرفة

الأفراد بضوابط وإجراءات عمل المنظمة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف للوظيفة الجديدة.

ويحدد (DeNisi & Griffin, 2005: 189) المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمات في

استقطاب الأفراد العاملين ، بالاتي : الترقية من الداخل ؛ النقل ؛ الإعلان الداخلي ؛

الموظفين السابقين ؛ قاعدة المعلومات الموجودة في المنظمة ، الاستقطاب من خلال العاملين.

**الصدر الخارجي:** هنا تعتمد المنظمة مجموعة من المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين

في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة. ومن مزايا المصدر

الخارجي لاستقطاب الموارد البشرية الآتي : إتاحة فرصة التقدم والتطور عن طريق السماح

بدخول مهارات وقابليات ومهارات جديدة لم تكن موجودة مسبقاً ؛ وإقامة علاقات تعاونية

مع جهات متعددة وامكانية تغيير عادات تقليدية غير ملائمة في المنظمة ؛ وأقل كلفة من إعداد

برنامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.

ويؤكد (الهبيتي، 2005: 87) على أن هناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد

عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين، وتمثل في :

1. **الإعلان (وسائل الإعلام)**: وهو المصدر الشائع للبحث عن عاملين والذي يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكفة محددة وتلجأ المنظمات للإعلان عن احتياجاتها لملء الوظائف الشاغرة، ويتمثل ذلك في وسائل الإعلان المرئية والمسموعة والمقرؤة ، ومن المفترض مراعاة الصدقية في الإعلان واتباع أساليب إعلان مميزة وعدم الاكتفاء بتلك الشائعة العادية ، واختيار الكفاءات المستهدفة من خلال استخدام أسلوب الإعلان الذي يتم اختياره بعناية.

2. **طلاب العمل**: اذا احتاجت المنظمة إلى تعيين عاملين جدد يمكنها العودة إلى الملف للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة ، والاتصال بهم للمراجعة حسب الاختصاص.

3. **مكاتب التوظيف**: ويتمثل بلجوء المنظمات الى مكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالأعداد والأنواع والمؤهلات المطلوبة. وتعد هذه المكاتب من المصادر الفعالة التي تسهل على كل من العاطلين وعلى المشاكل تحقيق غايياتهم عن طريق التوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين به مقابل تقاضي رسوم محددة من أصحاب طلبات العمل.

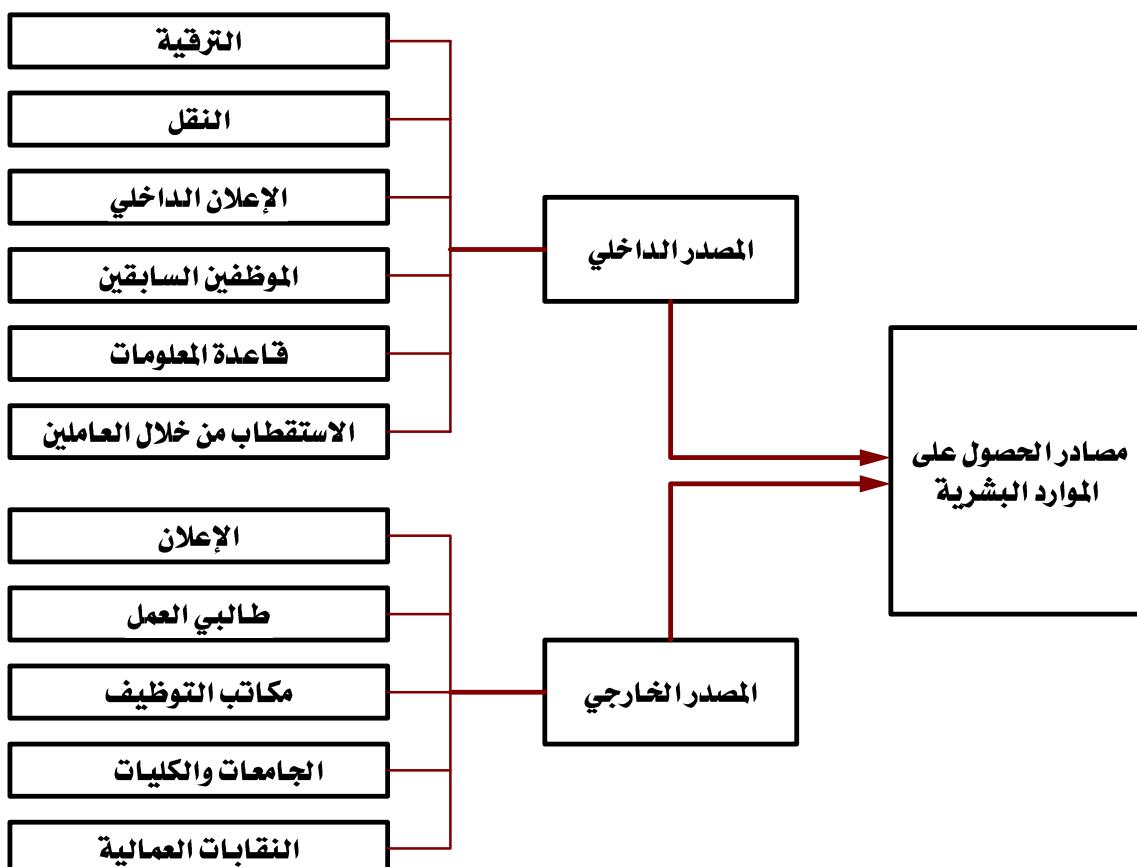
4. **الجامعات والكليات ومراكز التدريب**: تعد الجامعات والكليات ومراكز التدريب مصدراً جذباً للأفراد للوظائف الشاغرة ، وخاصة المناصب الإدارية الفنية التي يقتضي التأهل لها سنوات طويلة ، وعند استخدام هذا المصدر تقوم المنظمة بالإعلان في الجامعات والمعاهد العلمية التي تهمها عن حاجاتها للعاملين في التخصصات التي تحتاجها لاستقطاب المتفوقين من خريجي

تلك الجامعات والكليات ، أو قد يلتقي مندوبو المنظمات والتقى من مندوبي منظمات وخبرجات المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات وقد يتوصلا إلى اتفاقيات وتعاقدات للعمل.

**5. النقابات العمالية:** تقوم النقابات العمالية بذلك خدمة لأعضائها وكذلك للاحفاظ بقوتها، فتحت المنظمات للاتصال بها عند الحاجة ، فتعلن عن الحاجة لكافة الأعضاء ليستفيد منها من يرغب للتقدم للوظيفة.

ويبين الشكل (2) مصادر الحصول على الموارد البشرية.

شكل (2) : مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر: الطائي، وأخرون ، (2006) ، "ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل" ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان:الأردن.

وهناك طريقة حديثة أصبح لها صدى واسع في الاستخدام لدى العديد من المنظمات، وهي الاستقطاب الالكتروني. حيث بين (درة، والصباغ، 2008: 220) أن الاستقطاب الالكتروني هو الطريقة التي يتم فيها الاعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الانترنت. وهو ما فتح المجال امام المنظمات لاستقطاب أفضل الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية في مجال اختصاصاتهم، ومن مختلف أنحاء العالم. ويؤكد (Greiner, 2003: 7 - 20) أن للاستقطاب الالكتروني العديد من الفوائد، هي :

1. اختصار الوقت في التوظيف.
2. إنخفاض تكاليف التوظيف.
3. إنتشار أوسع للمنظمات.
4. الانتشار الواسع للباحثين عن العمل.
5. أحدث أدوات التصفية.
6. فرص تسويق للمنظمات.
7. أدوات إدارة مميزة.
8. يفتح المجال للسرية.
9. يفتح المجال للمبادرة.
10. يفتح المجال لبناء قاعدة بيانات مرجعية.

## ٢) اختيار الموارد البشرية

يقصد بعملية الاختيار تلك الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأناسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظيفة شاغرة فيها ، من خلال المفاضلة بين الافراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل ، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة يطلب توافرها فيهم ، ويجري تحديد هذه المواصفات والشروط بناء على متطلبات هذه الوظيفة الشاغرة من أجل تحقيق غاية أساسية ، وهي تكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة وفعالية (رشيد 2004 ، السلمي 1998: 115). وهي أيضاً عملية البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة (أبو شيخة 2001: 98).

ويؤكد (هاشم 1996: 74) أن مرحلة الاستقطاب تعد بمثابة كشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي أيضاً فرصة تمكن كلا الطرفين المنظمة والفرد من انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر ، حيث إن عملية اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة مناسبة لخبراته ومؤهلاته وقدراته تضمن إنتاجية عالية و يجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنظمة قائماً ، وتقلل من تعرضه للإصابات ، وأن عملية إلحاق الأفراد بالأعمال التي تتفق مع ميولهم واستعداداتهم لها دور في زيادة الإنتاجية.

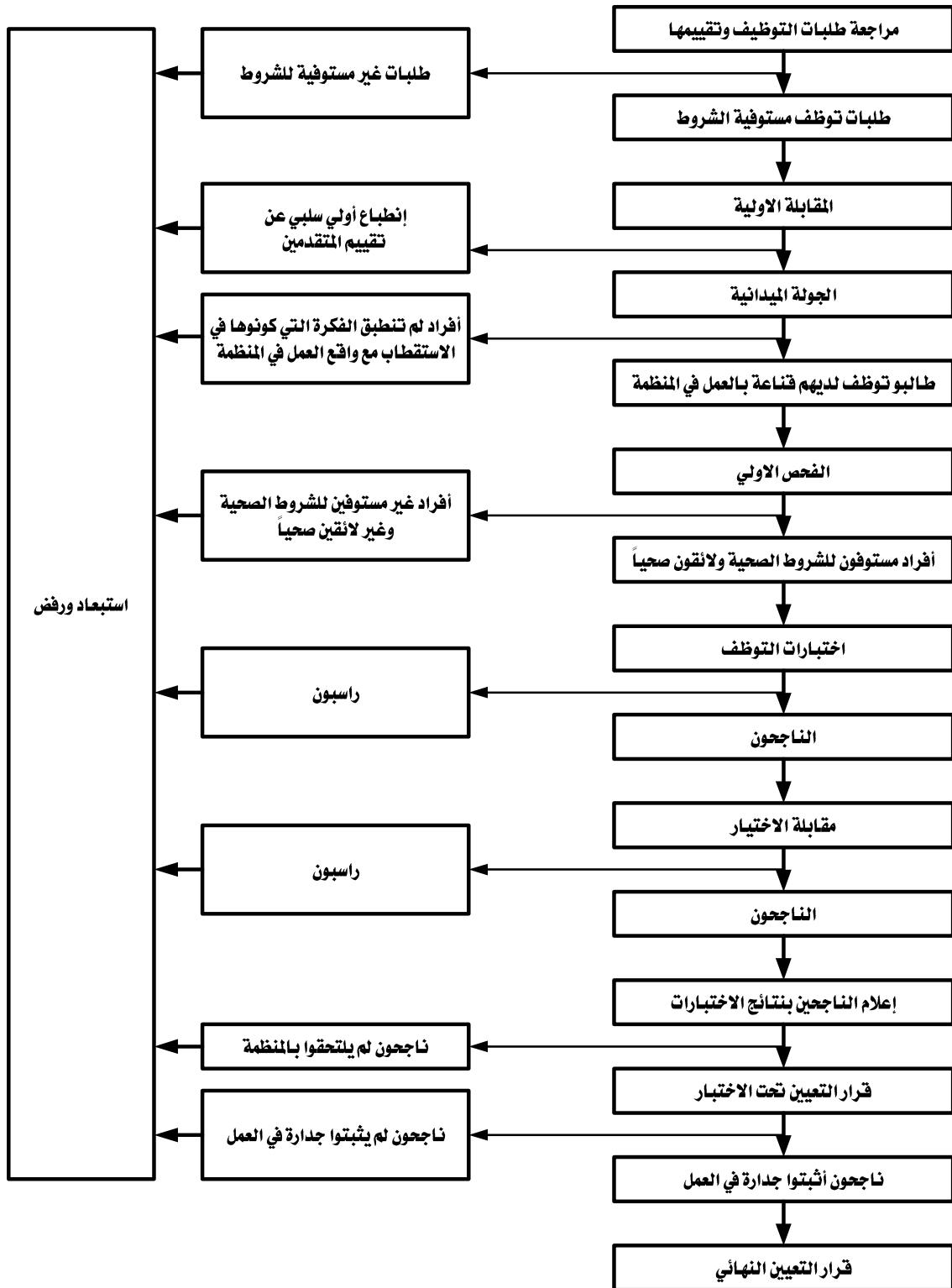
هذا وتساهم إجراءات الاختيار المتعدد مثل المقابلة الاولية ، وطلب الاستخدام ، والتحري عن الخبرات السابقة والفحص الطبي ، في استبعاد المتقدمين الذين هم دون المستوى المطلوب في أدائهم ، أو الذين يكون معدل دورانهم عالياً بالنسبة للمنظمة ، وفي مساعدة

القائمين على إجراءات الاختيار والتنبؤ الصحيح والسليم لسلوك العاملين في المستقبل (أبو شيخة 2001: 99).

ويحدد (الصيري 2003: 79) أهمية عملية الاختيار، بالإشارة إلى أن عملية الاختيار تعد من العمليات الهامة في سياسات التوظيف، حيث لابد من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفيية المرشحين للوظيفة، و اختيار أصلحهم لها، وبناء على ذلك فإن أهمية عملية الاختيار تتجلى من خلال :

١. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مما يجعل المنظمة تستفيد من الإمكانيات والطاقات للفرد بشكل كامل.
  ٢. ان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من حيث امكانياته ومؤهلاته ، يسهل عملية تدريبه ويقلل من امكانية تعرضه لإصابات العمل.
  ٣. إن وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب يجعله مصدراً للمشاكل والمتابع داخلي المنظمة، بسبب عدم شعوره بالانسجام داخل العمل وعدم إشباع ميوله الخاصة.
  ٤. إن الاختيار الفعال للأشخاص مهم جداً، نظراً للتکاليف العالية التي تتحملها المنظمة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.
- ويبين الشكل (3) آلية مراحل منهجية عملية اختيار الموارد البشرية.

شكل (3) : آلية مراحل منهجية عملية اختيار الموارد البشرية



المصدر: عقيلي، عمر وصفي، (2008)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

### ٣) تعيين الموارد البشرية

بعد الانتهاء من عملية الاختيار وتحديد الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات الموضوعة مسبقاً، تأتي الخطوة اللاحقة وهي عملية التعيين التي تتضمن أربع نقاط أساسية (**السالم، وحرحوش، 2002: 87**) :

١. إصدار قرار التعيين، حيث تقوم الجهة المختصة بالمنظمة باصدار قرار التعيين ، بعد انتهاء عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها. ويوضع الموظف الجديد تحت التجربة حتى تثبت كفاءته في عمله.

٢. التهيئة المبدئية، وهي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال بعض الوسائل مثل الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيليات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.

٣. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة، وهنا يبقى الموظف الجديد خلال فترة التجربة تحت الاختبار والملاحظة من قبل المشرف المباشر. وفي نهاية الفترة يعد المشرف أو الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ، ويوضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

٤. تثبيت الموظف وتمكينه ، وبعد أن ثبتت كفاءة الموظف خلال فترة التجربة ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله ، تنتهي فترة الاختبار ويعين بشكل رسمي ، وهنا يتم تكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحيات الكاملة ، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية الالزامية لتنفيذ العمل ، فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لاتكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسيا

من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يعتمد فقط على قرار التعيين وقدرات الشخص وأمانته، بل على مدى منحه الصلاحيات الكافية لاداء عمله وتهيئة الظروف المناسبة له لأداء عمله بالشكل الصحيح والمطلوب.

ويؤكد (الطائي ، وآخرون ، 2006: 217) أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه ويصدر عادة قرار تعيين رسمي بتوقيع رئيس المنظمة وبلغ كل من الادارة المعنية وإدارة الموارد البشرية والشخص المعين للتعيين. من هنا ، تعد عملية الاستقطاب والتعيين من اهم الوظائف التي تناط بها إدارة الموارد البشرية ، للعديد من الأسباب منها أن استقطاب و اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يضمن الإنتاجية العالية ، و يجعل أمر تدريبه سهلا ، واستمراره في المنظمة قائما ، وتعرضه لإصابات العمل محدودا ، وكذلك الحال فإن استقطاب و اختيار وتعيين الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب ، يوفر الكثير من الجهد والتكاليف على المنظمة ، وبالتالي فإن هذا يحتم على هذه المنظمات الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين ، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في هذا المجال.

### **ثالثاً: استراتيجية التوظيف واستراتيجية الموارد البشرية**

تعتمد الاحتياجات للموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فالتوسيع في نشاطات المنظمة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها يزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، والتكنولوجيا أيضاً تؤثر تأثيرات متباعدة في الحاجة إلى الموارد البشرية؛ إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الاعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة، في حين تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية في الاعمال غير المباشرة، أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة، نظراً لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية وكذلك ارتفاع التكاليف التي تحملها المنظمة من جراء الفشل في التخطيط المناسب والذي يتواافق مع استراتيجية المنظمة.

وعلى هذا الاساس فإن أهداف أية مؤسسة سواء كانت وحدة إنتاجية، أو خدمية، تتحقق عن طريق الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية المتاحة لها، وبالتالي يتحدد دور هذه الموارد البشرية والسياسات، ويتحدد دور الموارد البشرية عملياً داخل المنظمة بما يلي (الطائي، وأخرون، 2006: 146) :

١. مساعدة الادارة العليا المنظمة في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين خطط المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية.
٢. مساعدة الادارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق وضع نظام معلومات متتكامل عن الموارد البشرية.

3. تقييم السياسات المتبعة والخاصة بالموارد البشرية.

4. التعرف على المشاكلات وتحديد مواقعها وطبيعتها.

5. خلق الوعي والدافع لدى الأفراد والتأكد على دورهم في نجاح ونمو المنظمة.

عرفت الاستراتيجية بأنها (القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط ملائمة في مجموعة من التغييرات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة). ولذلك فالاستراتيجية، إنما هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة (الحسيني 2004: 13). وبما أن المورد البشري هو أغلى وأثمن الموارد للمنظمات، فإنه لا بد من تبني استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، يمكن من خلالها مواجهة تحديات العولمة وتأثيراتها على أداء المنظمات بشكل عام وعلى الموارد البشرية فيها بشكل خاص .

وتعرف استراتيجية الموارد البشرية، بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (عبد الوهاب 2000: 14). وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد其ا الإدارية في مجالات الموارد البشرية، بصفتها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة (السلمي 2001: 77).

وتشمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية عادة الخطوات الثلاث التالية (الغالبي؛

(إدريس، 2007: 317) :

١. وضع استراتيجية الموارد البشرية : تعد عملية وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة جزءاً رئيسياً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، يتعلق بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتطوير هذه الموارد وتدريبها وتحفيزها ورفع إنتاجيتها .
٢. تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية : يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال مديري الادارات حسب الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة ، من خلال الاستراتيجية الموضوعية ضمن المعايير المحددة مسبقا .
٣. رقابة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقديمها: على واضعي استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنشأة مراقبة الخطة الاستراتيجية ومتابعة تطبيقها ، من أجل معرفة مدى تنفيذ هذه الاستراتيجية ومعرفة الانحرافات والاختلافات عما هو مخطط له في إدارة الموارد البشرية ، وذلك من اجل مساءلة المسؤولين عن هذه الانحرافات .

ويرى (المرسي 2003: 53) أن استراتيجية الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجية المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها، في حين ترى خطاب (2003: 8) أن استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الاستراتيجية والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية التي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة .

ويتجسد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية اليوم بوجود خطة استراتيجية للموارد البشرية وعملية تخطيطية لهذه الموارد، تربط بين توجهات منظمة الاعمال بصورة عامة وكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الاهداف.

ويتضمن المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ستة عناصر رئيسة، هي :

1. دراسة تأثير البيئة الخارجية، حيث إن البيئة الخارجية تمثل فرصةً أو تهديدات فيما يتعلق بالموارد البشرية في المنظمة من حيث توفر العمالة أو الموارد البشرية المؤهلة والمطلوبة في سوق العمل، وقوانين العمل والعمال، والوضع الاقتصادي، والعوامل الديغرافية، والتكنولوجيا، الامر الذي قد يؤثر على قيام تلك الادارة بمهامها في مجالات عده منها تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التعويض، وعلاقات العمال.
2. إدراك مدى تأثير المنافسة على المنظمة، حيث تتنافس المنظمات في ظل المتغيرات البيئية المختلفة المتعددة، ومنها الاوضاع الاقتصادية، والعمالة الماهرة، مثلما تتنافس على الاسواق والعملاء. وتلعب المنافسة دوراً رئيسياً في استقطاب العاملين وتحفيزهم والحفاظ عليهم مما يؤثر بشكل مباشر وقوي على استراتيجية الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالرواتب والمزايا الوظيفية والتدريب والنمو المهني للعاملين.
3. النظرة بعيدة المدى، يتطلب وضع استراتيجية للموارد البشرية أن يكون لدى الادارة نظرة بعيدة المدى ترتبط مع استراتيجية المنظمة، بحيث لا تخضع تلك الاستراتيجية إلى التغيير أو التعديل إلا عند الحاجة.

٤. التركيز على اتخاذ القرارات ، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية تتطلب اتخاذ العديد من القرارات بخصوص الموارد البشرية في المنظمة ، الأمر الذي يلزم المنظمة أن تتخذ قرارات مع الأخذ بالحسبان توفر الموارد لديها لكي تتحقق كلاً من رسالتها وأهدافها.

٥. إيلاء الاهتمام بطاقات العاملين في المنظمة ، وهذا ما يدفع المنظمة أن تعمل كوحدة واحدة متكاملة نحو تحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة والتعامل مع المتغيرات البيئية المتعددة والمتحيرة.

٦. التكامل مع استراتيجية المنظمة ، وهذا يعكس الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها ، حيث تشتق استراتيجية الموارد البشرية من استراتيجية المنظمة ، ويسهم تحقيق أهداف الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

## **رابعاً: الميزة التنافسية**

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط ، بل إن التحليل يقوم بتقدير الاتجاهات والتنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين. وإن الميزة التنافسية ترتبط بالمنافسين الحاليين والمتوقعين مستقبلاً ، حيث لا يمكن اختيار موقعها بشكل مباشر ، وذلك لأن عملية اكتسابها تأتي من خلال الأعمال المناسبة في مجال عمل المنظمة ، وفي العصر الحالي الذي يعد عصر المعلومات اختلفت المزايا مقارنة بالعصر الصناعي ، حيث أصبحت المزايا متركزة حول تكنولوجيا المعلومات ، وأصبحت تلك التكنولوجيا وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية. وأبرز تلك المزايا التي يمكن لـ تكنولوجيا المعلومات أن توفرها في هذا العصر القدرة على المناورة دون حدوث احتكاك أو تردد ، ومن خلال الانسجام مع متطلبات السوق المستمرة في التغيير.

فقد عرف (Czepil, 1992:43) الميزة التنافسية بأنها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن.

وقد عرف (Hamal & Heen, 1994:113) ، (Evans, 1993:83) الميزة التنافسية بأنها قابلية منظمة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء ، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن قيمة المهارات والإمكانات والموارد تتحدد بقدرتها على تشكيل مقدرات عامة ثم جدارات حيوية تبني ميزات تنافسية للمنظمة (McKiernan, 1997:793)

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها (الروسان 1997: 87)

بما ياتي :

1. أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليس مطلقة.
2. أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .
3. أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
4. أنها تتعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كليهما.
5. أنها تؤدي إلى التأثير في المشترين وإدراكيهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها.
6. أنها تتحقق لمدة طويلة وتستمر بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تمتلكه المنظمة من موارد مختلفة بداخلها ، وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية تنفرد فيها عن منافسيها.

وقد حدد (الغالبي ، وإدريس ، 2007: 309) أهمية الميزات التنافسية للمنظمة من خلال

أنها :

- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين ، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج اداء عالية.
- تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء ، وبباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته.

- حيث إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد، فان هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجداراتها، لذلك فإنها تعطي حركية وдинاميكية للعمليات الداخلية للمنظمة .

وبين (**Pitts & Lei, 1996:70**) أن مصادر الميزات التنافسية لمنظمات الأعمال، متنوعة ومتعددة نظراً لاعتمادها على موارد المنظمة، وما تتيحه البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تتفوق فيها، وهي :

- المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج ، الطاقة والموارد الأولية ، قنوات التوزيع ، الموجودات ... وغيرها. كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث والتطوير والإبداع ، والمعرفة.
- المصادر الخارجية، وهي كثيرة متعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغييرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها ، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية ، المالية ، والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
- يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الاستراتيجية والاثر مع الآخرين.

وقد بين (**Best, 1997:86**) أن ميزة الكلفة لا تعني أن يتم تقديم السلع والخدمات بأقل مستويات الكلفة، وإنما أن تكون بكلفة ذي أثر النوعية ، مما يجعل تلك السلع والخدمات جذابة في السوق لكي تعطي عائدًا مقبولاً على الاستثمار ويمكن تحقيق ثلاثة أنواع مختلفة من

ميزة الكلفة، فممكن من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية والنفقات الادارية، وكل واحدة من هذه الانواع يمكن ان تكون ميزة تنافسية.

أما ما يتعلق بميزة الابتكار، فإنها تأتي من النظر إلى ما هو غير متوقع والسير بخطوات تتجاوز الخبرة وهذا لا يستطيع فعله الا العنصر البشري (Haten & Haten, 1997: 254 – 266).

وهو عبارة عن إدخال عنصر جديد، في مكان جديد، لتأدية وظيفة جديدة، بهدف الحصول على نتائج أفضل. وهو يحتاج إلى مدير مبتكر يمتلك جرأة إتخاذ القرار بوضع الابتكارات موضع التنفيذ، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال إيجاد طرق جديدة في الانتاج أو التوزيع (Brien, 1990: 45 – 46

## **خامساً: الدراسات السابقة العربية والاجنبية**

### **العربية**

- دراسة أبودولة وصالحية (2005) بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية":  
دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديرى إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الاردنية. اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وأسلوب الدراسة الميدانية المقارنة. وقد شمل البحث (92) منظمة حكومية وخاصة بالأردن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن (66.7%) من منظمات القطاع العام و (52.5%) من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية. وأن (30.9%) من منظمات القطاع العام و (17.5%) في القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذي دلالة إحصائية بين منظمات القطاعين فيما يتعلق بعمليات الربط والتكميل بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية. وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاعين جاءت متداينة. وضعف الدعم من قبل الادارة العليا لأعمال إدارة الموارد البشرية. وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال.

- دراسة بقلة (2004) بعنوان "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الاردني":  
دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الاردني من خلال معرفة إلى أي مدى يتم إتباع مجموعة من الأنشطة

والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما، كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى الدائرة أو القسم المعنى بالتخطيط للموارد البشرية، وكذلك إلى معرفة مدى الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (115) مديرًا من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الاردني، تمارس بدرجة متوسطة بالإضافة إلى وجود فروق بين منظمات كلا القطاعين، فيما يخص تلك الأنشطة والممارسات، باستثناء المرحلة الأخيرة المتعلقة بتنسيق المنظمة بين إداراتها وتقدير تنفيذ خطط الموارد البشرية، وقد كانت لصالح القطاع الخاص. وأن هناك ربطاً وتكاملاً ما بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة متوسطة وذلك في كلا القطاعين. وأن المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنيين تمتاز بأنها عالية التوفير والدقة والاستخدام، إلا أن بعضًا من هذه المعلومات يميل إلى الدرجة المتوسطة في التوفير والدقة والاستخدام. ووجود معوقات بارزة تحد وتعيق بدرجة متوسطة من تبني ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال في منظمات القطاعين العام والخاص. وأن لدى مديرى إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين إيجابية وقوية نحو الفوائد المرجوة من جراء ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال.

- دراسة أبو زيد (2003) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية في القطاعين العام والخاص الاردني ، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين ، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة ، والفارق في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص . وقد تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً في القطاع العام ، و (50) مديراً من القطاع الخاص . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أبرزها أن أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية هي ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين ، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام . ووجود فروق ذي دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعيين . وأن هناك أثر ارتباط إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص .

- دراسة العريري (2001) بعنوان " **أثر استراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية : دراسة تطبيقية في عينة من المصادر العراقية**" . هدفت الدراسة إلى بيان أثر التوافق بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية ، وكذلك التوافق بين كل نوع من أنواع الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية ، مع استراتيجية الاختيار (الداخلي - الخارجي) وأثره في تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في استقرار العاملين وارتفاع أداء العاملين . تكونت عينة الدراسة من (57) شخصاً من مختلف المراكز الوظيفية ، واستخدمت الاستبيان بوصفها أداةً لجمع البيانات والمعلومات ، وخرجت الدراسة بجموعة من الاستنتاجات منها :

١. أنّ المصارف عينة الدراسة تتبنى الاستراتيجية المنقبة التي تركز على اختراعات وتحسين المنتجات والفرص السوقية بدرجة أكبر من الاستراتيجية المدافعة والتي تركز على السوق الحالي من خلال التركيز على تخفيض الأسعار أو النوعية العالية للمنتجات.
٢. أن استراتيجية الموارد البشرية المعتمدة في المصارف متوازنة بحيث تجمع بين الاستراتيجية المخللة والتي تركز في عملها على مجالين مختلفين كالانتاج والتسويق، والمستجيبة والتي لا تركز على التخطيط المسبق بل كرد فعل آلي.
٣. تؤثر الاثر بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الاختيار ، في تحقيق المزايا التنافسية.
٤. تؤثر الاثر بين استراتيجية الموارد البشرية ، واستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية.

- **دراسة الكبيسي (2001)** بعنوان "الاثر بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق". هدفت الدراسة إلى تحديد نوع الاستراتيجية السائدة في المنظمات عينة البحث ، وبيان الاثر بين استراتيجية المنظمة ، واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية ، ومدى التوافق بينهما في منظمات عينة البحث وأثر تلك الاثر في تحقيق الميزة التنافسية. تكونت عينة الدراسة من (218) شخصاً بين عضو مجلس إدارة وموظفين في موقع مختلف ، واستخدمت الاستبيانه بوصفها أدأة لجمع البيانات والمعلومات. وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أبرزها: أن المصارف عينة الدراسة تتبادر فيما بينها بشأن نوع ومستوى الاستراتيجية الكلية المعتمدة في كل منها بين (المنقبة) و (المدافعة). وأن هناك أثر بين استراتيجية المصرف واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للزبون الداخلي والخارجي.

### - دراسة الناطور (2000) بعنوان "تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني: دراسة ميدانية لاتجاهات

العاملين". هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني من حيث طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة (مدى توافرها مدى دقتها مدى استخدامها)، ومدى ممارسة مهام وخصائص تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة في القطاع الاردني. وتوصلت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني تمتاز بأنها متوافرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة. وأن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الادارية المعنية بتخطيط القوى العاملة لها وخصائص تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبياً. وأن هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها يتعلق بنقص الحوافز بنوعيها (المادي والمعنوي) المنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة، ونقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

### - دراسة النابسي (2000) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية". هدفت إلى

التعرف على مدى وعي الادارات العليا في المؤسسات العامة الاردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، كما هدفت إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي. تكونت عينة الدراسة من المديرين في المستويات الادارية العليا العاملين في المؤسسات العامة الاردنية. وقد توصلت الدراسة إلى أن 57.3% من مديري الادارات العليا في المؤسسات العامة الاردنية لديهم فهم صحيح ووعي بمفهوم

التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة منهم **(42.7%)** غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي. وأن المؤسسات العامة الاردنية تقوم بمارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة ، وأن لدى مديرى الادارات العليا في المؤسسات العامة الاردنية اتجاهات ايجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة عبد الجليل (1992) بعنوان "السياسات الادارية الحديثة لإدارة الموارد البشرة في جمهورية مصر العربية". هدفت إلى وصف واقع الادارة المصرية للموارد البشرية ومقارنته بالافكار والدراسات الحديثة في الولايات المتحدة الامريكية تمهيداً لتقديم الواقع المصري. تكون مجتمع الدراسة من قادة الرأي أو المجموعات الرئيسية حول سياسات الموارد البشرية وتطبيقاتها. تكونت عينة الدراسة من **(12)** شركة، و **(20)** عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بأقسام إدارة الاعمال في كليات التجارة بالجامعات المصرية. و **(20)** من الخبراء الاستشاريين في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أبرزها: يمكن أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً أكبر في قرارات الأعمال من خلال توفير المزيد من المدخلات للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة حيث كان ذلك تعبيراً في رغبة مستقبلية من معظم فئات العينة حوالي **(92%)** على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية ذي أهمية قصوى بالنسبة لنجاح الاعمال. بالإضافة إلى أن تقارب اتجاهات فئات العينة ، وآرائهم وأفكارهم يعتبر دليلاً على التفاؤل بأن يستمر تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها وتنمية كل منها لارتباطهما على أي صورة بفاعلية المنظمات. والنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنه نشاط مساعد لباقي أنشطة

المنظمة قد أصبح ماضياً حيث ينظر إليها الان على أنها نشاط رئيسي، وضروري لصحة المنظمة، وبقائها واستمرارها.

## الاجنبية

### دراسة (Configurations of human resource management " بعنوان (Verburg, et al., 2007) -

"practices: a model and test of internal fit". هدفت إلى اختبار ترتيبات من خلال العمل على توضيح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (البيروقراطية؛ السوق؛ الاحتراف والمرونة) مع الهيكل التنظيمي للمنظمة. تكونت عينة الدراسة من (175) مديرًا للموارد البشرية في (175) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر دالة معنوياً بين كل من البيروقراطية والهيكل التنظيمي والسوق والهيكل التنظيمي، وكل من الاحتراف والمرونة والهيكل التنظيمي.

### دراسة (Strategic human Resource Practices, Top " بعنوان (Collins & Clark, 2003) - Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage

". هدفت إلى اختبار الأثر بين مجموعة ممارسات الموارد البشرية ، والشبكات الاجتماعية الداخلية والخارجية لفريق القيادة العليا والاداء المؤسسي. تكونت عينة الدراسة من (73) مؤسسة تتمتع بتكنولوجيا عالية المستوى. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأثر بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي وال عبر عنه بنمو المبيعات ونمو عدد الاسهم كان وسيطاً من خلال الشبكات الاجتماعية لقيادة العليا

### - دراسة (Li,2003) بعنوان "Strategic Human Resource Management and MNEs "

هدفت إلى التعرف على واقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسيين هما قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الالكترونيات، حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث الاثر بين الاستراتيجية العامة المتبعة وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع كل من بيئه المنظمة وأدائها. وقد توصلت الدراسة إلى أن بعضًا من الإفتراضات الأساسية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بالإضافة إلى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل على ربحية الشركات، ولكن لم تكن هناك أثر قوية بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

### - دراسة (Khatri,2000) بعنوان "Managing Human Resource for Competitive Advantage:

هدفت إلىربط بين الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في سنغافورا، بالإضافة إلى الأثر المحتمل للاستراتيجية كمتغير وسيط على الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً مباشراً لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، حيث إن لها تأثيراً قوياً على الربحية أكثر منه على نمو المبيعات والاداء غير المالي. وأن هناك مساندة قوية

للفرضية القائلة بأن استراتيجية المنظمة المتبعة من أهم العوامل المؤثرة على الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

#### - دراسة (Strategic Integration and Development of Human "Budhwar,2000) بعنوان

"Resource Management in the UK Manufacturing Sector". هدفت إلى بيان درجة التكامل بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية، إضافة إلى درجة تفويض المسؤوليات فيما يتعلق بمهام إدارة الموارد البشرية لمديري الادارات الدنيا في ستة قطاعات صناعية بريطانية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر من (50%) من منظمات تمارس درجة عالية من التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. وأن (87.4%) من المنظمات لديها خطة استراتيجية، وأن (34.6%) تستشير إدارة الموارد البشرية لدى إعداد هذه الخطة. وأن (26.4%) من عينة الدراسة ليس لديها استراتيجية خاصة للموارد البشرية بينما (29.4%) لديها خطة استراتيجية غير مكتوبة، وأن (43.7%) لديها خطة استراتيجية مكتوبة.

#### - دراسة (Human Resource Planning in Jordan: A Challenge "Abu Doleh,2000) بعنوان

"for the Next Millennium". هدفت إلى التعرف على وجهة نظر مديرى الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية في القطاعين الصناعي والمالي في الأردن، من خلال مدى ارتباطه مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأهم الغوائل المتوقعة منه، إضافة إلى أهم المعيقات المؤثرة على تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن (59%) من الشركات المالية فيها تخطيط رسمي للموارد البشرية، وأن (45.8%)

من الشركات الصناعية تحوي تخطيطاً رسمياً للموارد البشرية. بالإضافة إلى أن هناك فروقاً ذي دلالة معنوية بين القطاعين المالي والصناعي فيما يتعلق بوجود تكامل بين تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأن هذه الفروق لصالح القطاع المالي. وأن ثقافة المنظمة وعدم مساندة الادارة العليا لأنشطة إدارة الموارد البشرية وقلة المعلومات المتعلقة بسوق العمالة هي من أهم المعوقات التي تواجه تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

**- دراسة (The Impact of Environmental Volatility on Human "Bعنوان Huselid,1993)**

هافتت إلى معرفة تأثير "Resource Planning and strategic Human Resource Management" ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء منظمات الاعمال في الولايات المتحدة، بالإضافة إلى دراسة تأثير العوامل البيئية على واقع تطبيق مفهومي تخطيط الموارد البشرية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهذه العوامل شملت عدم الثبات في عوائد المنظمة، وعدم الثبات في مستوى التوظيف فيها من سنة لأخرى، وقد شملت عينة الدراسة (968) منظمة أعمال، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تطبق واقعياً مفهومي تخطيط الموارد البشرية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل عام منخفضة، وذلك بما يتعلق بعدم الاستقرار في عوائدها وفي مستوى التوظيف لديها. كما كشفت عن أن مدى تطبيق مفهومي تخطيط الموارد البشرية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد بدرجة عالية على كل من حجم المنظمة، ودرجة تغطية النقابات، ودرجة مشاركة وحدة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة (Human Resources Management, "Brennan & Broderick, 1992) بعنوان

"Information Technology, and the Competitive Edge". وهي دراسة نظرية اعتمدت الاسلوب

المكتبي فضلاً عن تحليل تقارير بعض الشركات الصناعية الامريكية، هدفها الاجابة عن

سؤال رئيسي مضمونه (كيف تساهم تقنية المعلومات في مهمة التشريع ، وتحسين عملية اتخاذ

القرارات بما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي؟).

وقد حددت الدراسة أربع استراتيجية تنافسية وعدّتها موجهات لأهداف الموارد البشرية

وهي (قيادة الكلفة ، رضا الزبون ، الجودة ، الابداع). وخرجت الدراسة بعدد من النتائج من

أهمها: أن استخدام تقنية المعلومات سيساهم في تحقيق متابعة عالية لدوران العاملين وتخزين

المهارات وتقدير الأداء. وأن تقنية المعلومات ستؤدي إلى الوصول للدليل الأفضل من بين

المتقدمين لشغل الوظائف. وأن تقنية المعلومات ستسهل استخدام الاستراتيجية المذكورة انفاً

وتساعد على تطبيقها بشكل كبير.

## **سادساً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات المحلية السابقة من حيث القطاعات التي تم دراستها وتحليلها وال فترة الزمنية التي تم تناولها ، وفي أن الدراسة الحالية تناولت استراتيجية توظيف الموارد البشرية والمتضمنة استقطاب الموارد البشرية و اختيارها و تعينها و اثرها في تحقيق ميزي الكلفة والابتكار من وجهة نظر المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الاردنية . ولذلك فهي جاءت مكملة للنقص في الدراسات السابقة . ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :

- ١. الجانب التطبيقي والذى تم على شركتي زين وأورانج للاتصالات الخلوية في المملكة الاردنية الهاشمية.**
- ٢. أخذ وجهة نظر المديرين ورؤساء الاقسام بما يتعلق باستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.**

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

أولاً : المقدمة

ثانياً : تصميم الدراسة

ثالثاً : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

رابعاً : مجتمع الدراسة وعينتها

خامساً : مراحل تطوير أداة القياس

سادساً : الاساليب الاحصائية المستخدمة

سابعاً : اختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الاحصائي

## **أولاً: المقدمة**

سيتناول الباحث في هذا الفصل المنهجية المطبقة في إجراء الدراسة حيث تبين: تصميم الدراسة، أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، مجتمع الدراسة وعيتها، مراحل تطوير القياس، الاساليب الاحصائية المستخدمة في إيجاد الاثر بين متغيرات الدراسة، وإختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الاحصائي.

## **ثانياً: تصميم الدراسة**

تقوم فكرة تصميم الدراسة على أساس إدراك جوهر مشكلة الدراسة، ومنهج الدراسة وكذلك أنموذجها وفرضياتها، والمهام المنوطة بالدراسة ومنظورها الفكري ، وطبيعة الحلول المتوقعة المفسرة للتأثيرات والاختلافات بين متغيرات الدراسة، وتحقيق ما ذهبت إليه نتائج الدراسات السابقة اتفاقاً وعميناً، أو قبولاً ورفضاً.

وهكذا فالتصميم يحاور جوانب تهيئ سلامة الاختبار للأنموذج والفرضيات عملياً وسيتم ايضاحها تباعاً. وقد تم اتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي في تحليل نتائجه الذي يهدف إلى معرفة الاثر بين متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام الاسلوب التطبيقي.

### **ثالثاً: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات**

لقد تم جمع البيانات بإتباع أساليب مختلفة ، حيث :

١. تم تحديد الاطار النظري للدراسة بالاعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والدراسات

الجامعة ذي الصلة بالموضوع.

٢. الاستبانة ، وهي أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات وقد

صممت لتغطي جميع متغيرات الانوذج ، ضمن ثلاثة أجزاء رئيسة ، وعلى النحو الآتي :

**(أولاً)** شمل القسم الاول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ، متضمناً الجنس :

العمر ؛ المستوى التعليمي ؛ التخصص ؛ الخبرة العملية ؛ الدخل الشهري.

**(ثانياً)** شمل القسم الثاني استراتيجية توظيف الموارد البشرية ، متضمنة ثلاثة أبعاد رئيسة

وهي : استقطاب الموارد البشرية ، و اختيار الموارد البشرية ، و تعيين الموارد البشرية.

**(ثالثاً)** شمل القسم الثالث المزايا التنافسية ، ممثلة في ميزة الكلفة ، و ميزة الابتكار في شركات

الاتصالات الخلوية الاردنية ، وهي كل من شركة زين ، وشركة اورنج.

## **رابعاً: مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية وهي شركة زين ، وشركة أورانج ، أما عينة الدراسة فتتمثل في كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في هذه الشركات من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (٨٠) فرداً . وهي نفس مجتمع الدراسة . والجدول رقم (١) يبين أسماء شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية المعتمدة في الدراسة .

**جدول (١)**

### **أسماء شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية**

اسم الشركة	الرقم	اسم الشركة	الرقم
أورنج	٢	زين	١

## **خامساً: مراحل تطوير أداة القياس**

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها، قام الباحث بتطوير وصياغة فقرات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء الآتية :

**المقدمة:** والتي هدفت إلى تشجيع أفراد عينة الدراسة على المشاركة في الإجابة عن الأسئلة مع توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبانة والتأكد لهم أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

**المتغير المستقل:** والمتمثل في استراتيجية توظيف الموارد البشرية، والمعبر عنها بثلاثة أبعاد رئيسة وهي : استقطاب الموارد البشرية ، و اختيار الموارد البشرية ، و تعيين الموارد البشرية .

**المتغير التابع:** والمتمثل في المزايا التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية المعتمدة في الدراسة ، والمعبر عنها ببزيتني ، وهي الكلفة والابتكار.

وقد تم اختيار مقياس ليكرت Likert الخماسي ، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته ، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترن ، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي :

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

وبعد أن قام الباحث بصياغة فقرات الاداة بصورتها الاولية، تم التتحقق من الصدق من خلال صدق المحتوى **Content Validity**. حيث تم التتحقق من صدق المحتوى للاداة بالاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتسبين إلى علوم الادارة، والاحصاء بقصد الافادة من خزينهم المعرفي ومنحني الخبرة الذي أكسبهم سمعة الالمعية في اختصاصاتهم، مما جعل الاداة أكثر دقة وموضوعية في القياس. وقد بلغ عدد المحكمين (6) ستة محكمين (الملحق 2).

وقد قام الباحث بإجراء تعديل في فقرات الاداة، إضافة وحذفًا، شطرًا وجمعًا، تبييناً وإعادة صياغة وصححت الاداة قبل إجتيازها التحكيم لغوياً وبعدها، وقد تم التوصل إلى إعتماد فقرات الاستبيانة (الملحق 1).

وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية والموجهة إلى كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في هذه الشركات من مختلف الاختصاصات من (41) فقرة موزعة، كالتالي :

**١. التغيرات الديمografية:** والمعبر عنها (6) بست فقرات ، وهي : الجنس ؛ العمر ؛ المستوى التعليمي ؛ التخصص ؛ الخبرة العملية ؛ الدخل الشهري.

**٢. استراتيجية توظيف الموارد البشرية:** والمعبر عنها (24) بأربعة وعشرون فقرة، وعلى النحو

التالي :

**استقطاب الموارد البشرية** متضمناً 10 فقرات. وتضم الاسئلة من (١ - ١٠).

**اختيار الموارد البشرية**، متضمناً 5 فقرات. وتضم الاسئلة من (١١ - ١٥).

**تعيين الموارد البشرية**، متضمناً 9 فقرات. وتضم الاسئلة من (١٦ - ٢٤).

**٣. المزايا التنافسية:** والمعبر عنها (10) بعشرة فقرات ، وعلى النحو التالي :

**ميزة الكلفة**، متضمنة 5 فقرات. وتضم الاسئلة من (٢٥ - ٢٩).

**ميزة الابتكار**، متضمنة 5 فقرات. وتضم الاسئلة من (٣٠ - ٣٤).

وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لابد أن تكون تلك الاداة قادرة

على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة. لذلك قام الباحث

بتطبيق الاداة على أفراد عينة الثبات والمكونة من (30) فرداً من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم

التحقق من الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). حيث إن

أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ، وهو يشير إلى قوة

الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس ، إضافة لذلك فإن معامل (Alpha) يزود بتقدير جيد

للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة ، طبق مقياس (Cronbach Alpha) على

درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة

لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\text{Alpha} > 0.60$ ) معقولا في البحوث المتعلقة بالادارة والعلوم الانسانية. انظر الجدول (2).

### الجدول (2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (ألفا)
1	استقطاب الموارد البشرية	94.6
2	اختيار الموارد البشرية	96.1
3	تعيين الموارد البشرية	92.7
	استراتيجية توظيف الموارد البشرية	88.2
4	ميزة الكلفة	89
5	ميزة الابتكار	86
	المزايا التنافسية	85.4
	الاستبانة ككل	92.5

وتدل معاملات الثبات هذه على قدرة الاداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالي عن قدرة الاداة على تحقيق أغراض الدراسة.

بعد إكمال الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة

وقد سبق عملية التوزيع لقاء مع المعينين بتبعة الاستبانة تم فيه توضيح الهدف من الدراسة وأن المعلومات التي يتم جمعها من أفراد العينة تم معاملتها بسرية تامة وهي لغایات البحث

العلمي فقط. وأستخدم الباحث أسلوب الاتصال المباشر بتسليم كل مستجيب نسخة بيده، وبعد أسبوعين من تاريخ التوزيع تم جمعها بالطريقة نفسها، ثم قام الباحث بتحليل البيانات عن طريق استخدام الحاسوب. وقد صيغت جميع فقرات الاستبانة بصيغة إيجابية.

## سادساً: الاساليب الاحصائية المستخدمة

تختلف أساليب التحليل الاحصائي، من حيث شمولها، وعمقها، وتعقيدها باختلاف الهدف من إجرائها. وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة، تدعم أهداف الدراسة، وفرضياتها فقد تم فحص البيانات، وتبويتها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتم استشارة متخصصين في الجوانب الاحصائية، ومعالجة البيانات لغرض اختبار أنوذج الدراسة وفرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الخزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على اسئلة الاستبانة المختلفة:

- اختبار (Kolmogorov - Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الاجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الاهمية النسبية.
- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

- معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة الاثر بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط ، لقياس تأثير متغير توضيحي في آخر مستجيب.
- مستوى الاثر ، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الاتي :

$$\text{طريق الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من **1** – أقل من **2.33**  
 والدرجة المتوسطة من **2.33** – **3.66**  
 والدرجة المرتفعة من **3.67** فأكثر.

## **سابعاً؛ اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الاحصائي**

لأغراض التتحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم اجراء اختبار ( - **Kolmogorov** )

، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الاحصائية التي قد تؤثر

سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة ، ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في

البيانات . وبعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ، وبالتالي

يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها ، كما هو موضح بالجدول

(3)

جدول (3)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	Sig.*	Kolmogorov – Smirnov	المتغير	الرقم
يتبع التوزيع الطبيعي	<b>0.247</b>	<b>1.022</b>	استقطاب الموارد البشرية	1
يتبع التوزيع الطبيعي	<b>0.173</b>	<b>1.106</b>	اختيار الموارد البشرية	2
يتبع التوزيع الطبيعي	<b>0.547</b>	<b>0.798</b>	تعيين الموارد البشرية	3
يتبع التوزيع الطبيعي	<b>0.163</b>	<b>1.119</b>	ميزنة الكلفة	4
يتبع التوزيع الطبيعي	<b>0.429</b>	<b>0.875</b>	ميزنة الابتكار	5

\* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة < 0.05 .

وبالنظر إلى الجدول وعند مستوى دلالة (0.05) فأكثر يبين أن جميع المتغيرات كانت تتبع التوزيع الطبيعي. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الاحصائية لهذه الدراسة.

## **الفصل الرابع**

# **مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات**

**أولاً : المقدمة**

**ثانياً : الاجابة عن أسئلة الدراسة**

**ثالثاً : اختبار فرضيات الدراسة**

## **أولاً : المقدمة**

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الاساليب الاحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء المديرين ورؤساء الاقسام حول استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الاردنية ، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والاوساط الحسابية لتقدير المستويات ، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر ثلاثة محاور رئيسة تغطي متغيرات الدراسة ، وفقاً للآتي :

**وصف عينة الدراسة  
الاجابة عن أسئلة الدراسة  
اختبار فرضيات الدراسة**

## **وصف عينة الدراسة**

في هذه الفقرة سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمografية بأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي؛ التخصص؛ الخبرة العملية؛ الدخل الشهري. ويظهر الجدول (4) تلك المتغيرات.

جدول (4) : وصف المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	النكرار	النسبة المئوية (%)
1	الشركة	زنون	40	50
		أورنج	40	50
		المجموع	80	100
		ذكور	64	80
		إناث	16	20
2	الجنس	المجموع	80	100
		أقل من 30 سنة	28	35
		39 - 30 سنة	40	50
		49 - 40	8	10
		سنة فاكثر 50	4	5
3	العمر	المجموع	80	100
		أقل من ثانوية عامة	3	3.8
		ثانوية عامة	6	7.5
		دبلوم كلية مجتمع	5	6.3
		بكالوريوس	58	72.5
4	المستوى التعليمي	ماجستير	6	7.5
		دكتوراه	2	2.5
		المجموع	80	100
		إداري	60	75
		فني / تقني	20	25
5	التخصص	المجموع	80	100

يتبع جدول (4) : وصف المتغيرات الديغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	النكرار	النسبة المئوية (%)
6	الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	20	25
		من 5 - 9 سنوات	22	27.5
		من 10 - 14 سنة	29	36.3
		15 سنة فأكثر	9	11.3
		المجموع	80	100
		أقل من 500 دينار	23	28.8
		من 500 - أقل من 1000 دينار	20	25
		من 1000 - أقل من 1500 دينار	20	25
		من 1500 فأكثر	17	21.3
		المجموع	80	100
7	الدخل الشهري	أقل من 500 دينار	23	28.8
		من 500 - أقل من 1000 دينار	20	25
		من 1000 - أقل من 1500 دينار	20	25
		من 1500 فأكثر	17	21.3
		المجموع	80	100

يبين الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يبين الجدول أن الذكور حصلوا على نسبة (80%) من عينة الدراسة وهذا مؤشر على ان أغلبية المديرين العاملين في شركات الاتصالات كانوا من الذكور. ويبين الجدول أن أغلب المشاركين كانوا من الفئة العمرية 30 - 39 سنة بنسبة مئوية بلغت (50%) وهذا ما يدل على أن شركات الاتصالات الاردنية ويسرب التطور وشدة المنافسة تعطي لفئة الشباب أولوية في العمل لديها. ويبين الجدول أيضاً أن ما نسبته (72.5%) هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس ، وهو مؤشر على أن الشركات محل الدراسة تعنى بال المتعلمين لما لطبيعة عملها من صعوبة في التعامل.

## **ثانياً: الاجابة عن أسئلة الدراسة**

**السؤال الاول: ما مستوى استراتيجية توظيف الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الاردنية؟**

للاجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الاسئلة الفرعية:

**السؤال الفرعي الاول: ما مستوى استقطاب الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الاردنية؟**

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الاثر، كما هو موضح بالجدول (5).

## جدول (5)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر لاستقطاب الموارد البشرية

الرقم	مستوى استقطاب الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاثر
1	تقدم شركتكم حواجز مغوية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج المنظمة	3.79	1.11	3	مرتفع
2	هناك تعاون كبير بين شركتكم والجامعات للوصول إلى الطلبة المتوفّقين واستقطابهم	3.78	0.97	4	مرتفع
3	تنبيح شركتكم الفرصة أمام الطلبة المتوفّقين لإجراء التدريب العملي	3.96	1.00	1	مرتفع
4	تقدم شركتكم الدعم المادي والمكافآت للطلبة المتوفّقين بغضّن استقطابهم للعمل لديها بعد التخرج	3.51	1.06	6	متوسط
5	يتم متابعة الخريجين المتوفّقين من الجامعات والاتصال معهم في محاول لاستقطابهم إلى شركتكم	3.30	1.04	8	متوسط
6	تمتلك شركتكم نظام للاحفاظ بطلبات المتقدمين إلى وظائف وخاصة المتميزين منهم للجوء إليها عند الحاجة	3.76	1.01	5	مرتفع
7	تعاون شركتكم مع الشركات والمؤسسات الأخرى سواء المحلية أو العالمية من أجل توفير جو من التعاون التنافسي للاستفادة من أصحاب الخبرات والكفاءة العالية	3.80	0.95	2	مرتفع
8	تعتمد الشركة على المصدر الداخلي فقط في ملء الشواغر لديها	3.36	1.08	7	متوسط
9	تعتمد الشركة على المصدر الخارجي فقط في ملء الشواغر لديها	2.61	1.19	10	متوسط
10	تقوم الشركة عادةً بالاعلان عن حاجتها من الموظفين لإشغال الوظائف الشاغرة بوسائل إعلان مختلفة	3.26	1.12	9	متوسط
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		3.51	1.05		

يشير الجدول رقم (5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية. فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة "تتيح شركتكم الفرصة أمام الطلبة المتفوقين لإجراء التدريب العملي" بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (1.00) فيما حصلت الفقرة "تعاون شركتكم مع الشركات والمؤسسات الأخرى سواء المحلية أو العالمية من أجل توفير جو من التعاون التنافسي للاستفادة من أصحاب الخبرات والكفاءة العالية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51) وانحراف معياري (0.95). وحصلت فقرة "تقدّم شركتكم حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج المنظمة" على المرتبة الثالثة من حيث الاهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51) وانحراف معياري (1.11). وجاءت فقرة "هناك تعاون كبير بين شركتكم والجامعات للوصول إلى الطلبة المتفوقين واستقطابهم" على المرتبة الرابعة من حيث الاهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51) وانحراف معياري (0.97). وحصلت فقرة "تمتلك شركتكم نظام للاحتفاظ بطلبات المتقدمين إلى وظائف وخاصة المميزين منهم للجوء إليها عند الحاجة" على المرتبة الخامسة من حيث الاهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51) وانحراف معياري (1.01). وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة التي تنص على "تقديم شركتكم الدعم المادي والمكافآت للطلبة المتفوقين بغض استقطابهم للعمل لديها بعد التخرج" من حيث الاهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهو مساوي من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51) وانحراف معياري (1.06). وحصلت فقرة "تعتمد الشركة على المصدر الداخلي فقط في ملء الشواغر لديها" على

المرتبة السابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51) وانحراف معياري (1.08). وفي المرتبة الثامنة جاءت الفقرة التي تنص "يتم متابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات والاتصال معهم في محاول لاستقطابهم إلى شركتكم" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51) وانحراف معياري (1.04). وحصلت الفقرة "تقوم الشركة عادةً بالاعلان عن حاجتها من الموظفين لإشغال الوظائف الشاغرة بوسائل اعلان مختلفة" على المرتبة التاسعة من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51) وانحراف معياري (1.12). وأخيراً، جاءت فقرة "تعتمد الشركة على المصدر الخارجي فقط في ملء الشواغر لديها" بالمرتبة العاشرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.61) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51) وانحراف معياري (1.19).

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لوظيفة استقطاب الموارد البشرية كان متوسطاً، وهو ما يؤشر مدى قدرة الشركات محل الدراسة على استقطاب الموارد البشرية

### **السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى اختيار الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية؟**

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الاثر، كما هو موضح بالجدول (6).

### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر لاختيار الموارد البشرية

الرقم	مستوى اختيار الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاثر
1	تم عملية اختيار الموظف في شركتكم على أساس مستوى التعليم	3.80	0.72	2	مرتفع
2	تتبع شركتكم معيار الكفاءة والخبرة السابقة في عملية اختيار الموظفين للعمل لديها	3.88	0.82	1	مرتفع
3	تقوم الشركة باختيار موظفيها من الافراد على أساس قربهم من موقعها الجغرافي	3.18	0.96	4	متوسط
4	عملية اختيار الموظفين في شركتكم تتم على أساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوبة للوظيفة	3.14	0.79	5	متوسط
5	اختيار شركتكم للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعول به	3.76	0.68	3	مرتفع
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>					
		3.55	0.79		

يشير الجدول رقم (6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باختيار الموارد

البشرية. فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة "تتبع شركتكم معيار الكفاءة والخبرة السابقة في عملية اختيار

الموظفين للعمل لديها" وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ

(3.55) وانحراف معياري بلغ (0.82) فيما حصلت الفقرة "تم عملية اختيار الموظف في شركتكم

على أساس مستوى التعليم" على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.80) وهو أعلى من المتوسط

الحسابي الكلي والبالغ (3.55) وانحراف معياري (0.72). وحصلت فقرة "اختيار شركتكم للأفراد

يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعول به" على المرتبة الثالثة من حيث الاهمية وبمتوسط

حسابي بلغ (3.76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.55) وانحراف معياري (0.68). وجاءت فقرة " تقوم الشركة باختيار موظفيها من الأفراد على أساس قربهم من موقعها الجغرافي " على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.55) وانحراف معياري (0.96). وأخيراً، جاءت فقرة " عملية اختيار الموظفين في شركتكم تتم على أساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوبة للوظيفة " بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.14) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.55) وانحراف معياري (0.79).

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لوظيفة اختيار الموارد البشرية كان متوسطاً، وهو ما يؤشر مدى قدرة الشركات محل الدراسة على اختيار الموارد البشرية

### **السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تعيين الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية؟**

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الاثر، كما هو موضح بالجدول (7).

### جدول (7)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر لتعيين الموارد البشرية

الرقم	مستوى تعين الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاثر
1	تقوم شركتكم بالخطيط للإعداد المراد تعينهم سنوياً تماشياً مع التطورات المحتملة، والنمو المحتمل للشركة	3.73	0.83	5	مرتفع
2	تعتمد الشركة على التحليل الوظيفي المراد إشغالها من بيان مسميات وواجبات الموظف لتلك الوظيفة باعتبارها الطريقة العملية لتحديد الوظائف	3.68	0.78	6	مرتفع
3	تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة وواضحة معتمدة على الولاء والخبرة	3.81	0.75	3	مرتفع
4	يتم التعيين عادة للوظائف الإدارية الوسطى والعليا من داخل الشركة	3.58	0.94	9	متوسط
5	تستند الشركة في تعيين الموظفين لديها على أساس التنافس	3.63	0.80	7	متوسط
6	تعتبر المقابلة عاملاً أساسياً في عملية التعيين في شركتكم	3.96	0.92	1	مرتفع
7	تهتم شركتكم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متعددة	3.60	0.96	8	مرتفع
8	تعتمد الشركة في تعينها للموظفين على نظام تحليل وتوصيف الوظائف الموجودة	3.80	0.75	4	متوسط
9	تعتمد الشركة في بعض الأحيان على إجراء الامتحانات لتعيين الموظفين المتقدمين للوظائف لديها	3.90	0.87	2	متوسط
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>					
0.84      3.74					

يشير الجدول رقم (7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتعيين الموارد

البشرية. فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة "تعتبر المقابلة عاملاً أساسياً في عملية التعيين في شركتكم"

وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.74) وانحراف

معياري بلغ (0.92) فيما حصلت الفقرة "تعتمد الشركة في بعض الأحيان على إجراء الامتحانات لتعيين الموظفين المتقدمين للوظائف لديها" على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.74) وانحراف معياري (0.87). وحصلت فقرة " تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة واضحة معتمدة على الولاء والخبرة" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي الكلي والبالغ (3.74) وانحراف معياري (0.87). وحصلت فقرة "تعتمد الشركة في تعيينها للموظفين على نظام تحليل وتوصيف الوظائف الموجودة" على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.80) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.74) وانحراف معياري (0.75). وحصلت فقرة " تقوم شركتكم بالخطيط لإعداد المراد تعيينهم سنويًا تماشياً مع التطورات المحتملة، والنموا المحتمل للشركة" على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.74) وانحراف معياري (0.83). وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة التي تنص على "تعتمد الشركة على التحليل الوظيفي المراد إشغالها من بيان مسميات وواجبات الموظف لتلك الوظيفة باعتبارها الطريقة العملية لتحديد الوظائف" من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.74) وانحراف معياري (0.78). وحصلت فقرة " تستند الشركة في تعيين الموظفين لديها على أساس التنافس" على المرتبة السابعة من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.74) وانحراف معياري (0.80). وفي المرتبة الثامنة جاءت الفقرة التي تنص "تهتم شركتكم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متعددة" من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وهو أدنى من

المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.74) وانحراف معياري (0.96). وأخيراً، جاءت فقرة "يتم التعيين عادة لـلوظائف الإدارية الوسطى والعليا من داخل الشركة" بالمرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.74) وانحراف معياري (0.94).

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لوظيفة تعيين الموارد البشرية كان مرتفعاً، وهو ما يؤشر مدى قدرة الشركات محل الدراسة على تعيين الموارد البشرية والجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوظائف إدارة الموارد البشرية.

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوظائف إدارة الموارد البشرية

الرقم	وظائف إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	استقطاب الموارد البشرية	3.51	1.05	3
2	اختيار الموارد البشرية	3.55	0.79	2
3	تعيين الموارد البشرية	3.74	0.89	1

## **السؤال الثاني: ما مستوى المزايا التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية؟ للإجابة عن هذا**

**السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:**

### **السؤال الفرعي الأول: ما مستوى ميزة الكلفة في قطاع الاتصالات الأردنية؟**

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الميزة ، كما هو موضح بالجدول (9).

**جدول (9)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ميزة الكلفة**

الرقم	ميزة الكلفة	المتوسط	الانحراف	ترتيب أهمية	مستوى ميزة الكلفة
1	تقديم الحوافز المادية في شركتكم يدعم تقليل تكاليف استقطاب الموارد البشرية الكفوفة	3.80	0.82	1	مرتفع
2	التعاون الكبير الذي تقوم به شركتكم مع المؤسسات الأخرى يقلل من تكاليف الاستقطاب	3.64	0.72	2	متوسط
3	إتباع الشركة معيار الكفاءة والخبرة السابقة في تعيين الموظفين لديها يقلل من تكاليف التدريب فيما بعد	3.54	0.86	3	متوسط
4	البيانات والمعلومات التي جمعتها الشركة عن المتقدمين للتعيين يقلل من التكاليف التي سوف تتحملها لقاء تدريبهم ومعرفتهم بالعمل المناط بهم	3.44	0.79	5	متوسط
5	اعتماد شركتكم على معيار الكفاءة والخبرة في التعيين يقلل من تكاليفها المباشرة وغير المباشرة	3.48	0.91	4	متوسط
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		3.58	0.82		

يشير الجدول رقم (٩) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باختيار الموارد البشرية. فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة "تقديم الحوافز المادية في شركتكم يدعم تقليل تكاليف استقطاب الموارد البشرية الكفؤة" وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٥٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٢) فيما حصلت الفقرة "التعاون الكبير الذي تقوم به شركتكم مع المؤسسات الأخرى يقلل من تكاليف الاستقطاب" على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٣.٦٤) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٧٢). وحصلت فقرة "إتباع الشركة معيار الكفاءة والخبرة السابقة في تعيين الموظفين لديها يقلل من تكاليف التدريب فيما بعد" على المرتبة الثالثة من حيث الاهمية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٨٦). وجاءت فقرة "اعتماد شركتكم على معيار الكفاءة والخبرة في التعيين يقلل من تكاليفها المباشرة وغير المباشرة" على المرتبة الرابعة من حيث الاهمية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٩١). وأخيراً، جاءت فقرة "البيانات والمعلومات التي جمعتها الشركة عن التقديرين للتعيين يقلل من التكاليف التي سوف تتحملها لقاء تدريبهم ومعرفتهم بالعمل المنوط بهم" بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٧٩).

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لميزة الكلفة كان متوسطاً، وهو ما يؤشر مدى قدرة الشركات محل الدراسة على القدرة بتحفيض التكاليف المرتبطة بوظائف الموارد البشرية.

## السؤال الفرعي الثاني : ما مستوى ميزة الابتكار في قطاع الاتصالات الاردنية ؟

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية ، وأهمية الفقرة ومستوى الميزة ، كما هو موضح بالجدول (10) .

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ميزة الابتكار

الرقم	ميزة الابتكار	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى ميزة الابتكار
1	اختيار الشركة للموظفين المؤهلين لشغل وظائف المبيعات والترويج يعطيها ميزة تتعلق بإبتكار طرق جديدة في التوزيع	<b>3.80</b>	<b>0.82</b>	4	مرتفع
2	استقطاب الأفراد الكفوئين للعمل في الشركة يعطيها قدرة اكبر على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية	<b>3.89</b>	<b>0.78</b>	3	مرتفع
3	تعيين الأفراد المؤهلين سواء بالترفيع من المصادر الداخلية أو تعيينهم من المصادر الخارجية يحقق للشركة ميزة للتأقلم مع الفرص والتهديدات في البيئة	<b>3.74</b>	<b>0.88</b>	5	مرتفع
4	قيام الشركة باستقطاب وتعيين موظفين متخصصين بتكنولوجيا المعلومات يحقق لها ميزة ابتكار حلول جديدة للمشكلات التقنية أو الادارية	<b>3.98</b>	<b>0.76</b>	1	مرتفع
5	اتياع الشركة لأسلوب اختيار الموظفين المتميزين للعمل لديها يحقق لها ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد أو التطوير في عملية تقديم الخدمات	<b>3.96</b>	<b>0.85</b>	2	مرتفع
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>					<b>0.82</b>

يشير الجدول رقم (10) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باختيار الموارد

البشرية. فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة "قيام الشركة باستقطاب وتعيين موظفين متخصصين بتكنولوجيا

العلومات يحقق لها ميزة ابتكار حلول جديدة للمشكلات التقنية أو الادارية" ومتوسط حسابي بلغ (3.98) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.76) فيما حصلت الفقرة " اتباع الشركة لأسلوب اختيار الموظفين المميزين للعمل لديها يحقق لها ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد أو التطوير في عملية تقديم الخدمات" على المرتبة الثانية ومتوسط حسابي (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.87) وانحراف معياري (0.85). وحصلت فقرة "استقطاب الأفراد الأكفاء للعمل في الشركة يعطيها قدرة أكبر على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية" على المرتبة الثالثة من حيث الاهمية ومتوسط حسابي بلغ (3.89) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.87) وانحراف معياري (0.78). وجاءت فقرة "اختيار الشركة للموظفين المؤهلين لشغل وظائف المبيعات والترويج يعطيها ميزة تتعلق بابتكار طرق جديدة في التوزيع" على المرتبة الرابعة من حيث الاهمية ومتوسط حسابي بلغ (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.87) وانحراف معياري (0.82). وأخيراً، جاءت فقرة "تعيين الأفراد المؤهلين سواء بالترفيع من المصادر الداخلية أو تعيينهم من المصادر الخارجية يحقق للشركة ميزة للتأقلم مع الفرص والتهديدات في البيئة" بالمرتبة الخامسة ومتوسط حسابي بلغ (3.74) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.87) وانحراف معياري (0.88).

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لميزة الابتكار كان مرتفعاً، وهو ما يؤشر مدى قدرة الشركات محل الدراسة على القدرة بالابتكار المرتبط بوظائف الموارد البشرية.

والجدول (١١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية

ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الميزة التنافسية	الرقم
2	0.82	3.58	ميزة الكلفة	1
1	0.82	3.87	ميزة الابتكار	2

### **ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة**

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط المتعدد، وذلك كما يلي:

#### **الفرضية الرئيسية الأولى (H01)**

**"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند مستوى دلالة (0.05)." لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:**

#### **الفرضية الفرعية الأولى (H01.1)**

**"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند مستوى دلالة (0.05)." لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة، كما هو موضح في الجدول (12).**

### جدول (12)

نتائج اختبار أثر استقطاب الموارد البشرية بتحقق ميزة الكلفة

Sig*	DF	F الجدولية	F المحسوبة	B معامل الانحدار	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية						
	1						
0.000	78	3.963	47.980	1.688	0.381	0.617	أثر استقطاب الموارد البشرية بتحقق ميزة الكلفة
	79						

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (12) أثر استقطاب الموارد البشرية بتحقق ميزة الكلفة. حيث أظهرت

نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على تحقيق

ميزة الكلفة، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.617) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ويعامل تحديد  $R^2$

بلغ (0.381) اي أن ما قيمته (0.381) من التغيرات في ميزة الكلفة ناتج عن التغير في مستوى

استقطاب الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (1.688) وهذا يعني أن الزيادة

بدرجة واحدة في مستوى استقطاب الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في ميزة الكلفة لشركات

الاتصالات بقيمة (1.688). وتأكد معنوية هذ الاثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (47.980)

وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وأكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.963)، وهذا يؤكد

عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل

الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند مستوى

دلالة (0.05)

### الفرضية الفرعية الثانية (H01-2)

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند مستوى

دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين

اختيار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة ، كما هو موضح في الجدول (13).

جدول (13)

نتائج اختبار أثر اختيار الموارد البشرية بتحقيق ميزة الكلفة

Sig*	DF درجات الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	B معامل الانحدار	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
مستوى الدلالة	1						
0.000	78	3.963	39.480	1.262	0.336	0.580	أثر اختيار الموارد البشرية بتحقيق ميزة الكلفة
	79						

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (13) أثر اختيار الموارد البشرية بتحقيق ميزة الكلفة. حيث أظهرت نتائج

التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاختيار الموارد البشرية على تحقيق ميزة

الكلفة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.580) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ومعامل تحديد R<sup>2</sup> بلغ

( اي أن ما قيمته **0.336**) من التغيرات في ميزة الكلفة ناتج عن التغير في مستوى اختيار الموارد البشرية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (**1.262**) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى اختيار الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في ميزة الكلفة لشركات الاتصالات بقيمة **1.262**). وتأكد معنوية هذا الاثر قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (**39.480**) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وأكبر من قيمة **F** الجدولية البالغة (**3.963**) ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند مستوى دلالة **(0.05)**

### الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تعين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند مستوى"

دلالة (0.05) ."

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر

بين تعين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة، كما هو موضح في الجدول (14).

جدول (14)

نتائج اختبار أثر تعين الموارد البشرية بتحقق ميزة الكلفة

Sig*	DF درجات الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	B معامل الانحدار	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
مستوى الدلالة	1						
0.000	78	3.963	67.303	1.043	0.463	0.681	أثر تعين الموارد البشرية بتحقق ميزة الكلفة
	79						

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (14) أثر تعين الموارد البشرية بتحقق ميزة الكلفة. حيث أظهرت نتائج

التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزة

الكلفة، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.681) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبمعامل تحديد  $R^2$  بلغ

(0.463) اي أن ما قيمته (0.463) من التغيرات في ميزة الكلفة ناتج عن التغير في مستوى تعين

الموارد البشرية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (1.043) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة

في مستوى تعين الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في ميزة الكلفة لشركات الاتصالات بقيمة

. وتأكد معنوية هذ الاثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (67.303) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وأكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.963)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند مستوى دلالة (0.05)

## الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_02$ )

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق ميزة"

الابتكار عند مستوى دلالة (0.05)." لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات

فرعية، وتم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما

يلي :

## الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{02-1}$ )

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار عند"

مستوى دلالة (0.05)."

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين

استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار، كما هو موضح في الجدول (15).

جدول (15)

نتائج اختبار أثر استقطاب الموارد البشرية بتحقق ميزة الابتكار

Sig*	DF	F	F	B	R <sup>2</sup>	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	78	3.963	79.547	1.257	0.505	0.711	أثر استقطاب الموارد البشرية بتحقق ميزة الابتكار
	79						

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (15) أثر استقطاب الموارد البشرية بتحقق ميزة الابتكار. حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على تحقيق ميزة الابتكار، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.711) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ومعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0.505) اي أن ما قيمته (0.505) من التغيرات في ميزة الابتكار ناتج عن التغير في مستوى استقطاب الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (1.257) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استقطاب الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في ميزة الابتكار لشركات الاتصالات بقيمة (1.257). وتأكد معنوية هذا الاثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (79.096) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وأكبر من قيمة  $F$  المجدولة البالغة (3.963)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار عند مستوى دلالة (0.05)

## الفرضية الفرعية الثانية (H02-2)

"لا توجد أثر ذي دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار عند مستوى"

دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار، كما هو موضح في الجدول (16).

جدول (16)

نتائج اختبار أثر اختيار الموارد البشرية بتحقق ميزة الابتكار

Sig*	DF	F	F	B	R <sup>2</sup>	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1 78 79	3.963	13.925	2.004	0.151	0.389	أثر اختيار الموارد البشرية بتحقق ميزة الابتكار

\* يكون الارتباط ذاتي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (16) أثر اختيار الموارد البشرية بتحقق ميزة الابتكار. حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاختيار الموارد البشرية على تحقيق ميزة الابتكار، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.389) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0.151) اي أن ما قيمته (0.151) من التغيرات في ميزة الابتكار ناتج عن التغير في مستوى اختيار الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (2.004) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى اختيار الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في ميزة الابتكار لشركات الاتصالات

بقيمة (2.004). وتأكد معنوية هذ الاثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (13.925) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وأكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.963)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار عند مستوى دلالة (0.05)

### الفرضية الفرعية الثالثة (H02-3)

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار، كما هو موضح في الجدول (17).

جدول (17)

نتائج اختبار أثر تعين الموارد البشرية بتحقق ميزة الابتكار

Sig*	DF	F الجدولية	F المحسوبة	B معامل الانحدار	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية						
	1						
0.000	78	3.963	70.881	0.784	0.476	0.690	أثر تعين الموارد البشرية بتحقق ميزة الابتكار
	79						

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (17) أثر تعين الموارد البشرية بتحقق ميزة الابتكار. حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزة الابتكار، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.690) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0.476) اي أن ما قيمته (0.476) من التغيرات في ميزة الابتكار ناتج عن التغير في مستوى (0.784) تعين الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.784) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تعين الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في ميزة الابتكار لشركات الاتصالات بقيمة (0.784). وتأكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (70.881) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وأكبر من قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.963)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

## وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار عند مستوى دلالة

(0.05)

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي لتغيرات الدراسة ، يمكن التتبؤ بميزة الكلفة بدلالة المتغيرات المستقلة والمتمثلة بأبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية ، وكما يلي :

$$\text{Staffing Strategy} = A + \{(\beta_1 \text{ Recruitment}) + (\beta_2 \text{ Selection}) + (\beta_3 \text{ Placement})\}$$

$$\text{Staffing Strategy} = 0.114 + \{(0.136 * 3.51) + (0.233 * 3.55) + (0.435 * 3.47)\}$$

$$\text{Staffing Strategy} = 0.114 + 2.81396 = 2.955796$$

ثابت معادلة الانحدار	A
معامل الانحدار	$\beta$
الاستقطاب	Recruitment
الاختيار	Selection
التعيين	Placement

حيث يتبيّن من خلال التحليل الاحصائي للتتبؤ بميزة الكلفة أن ميزة الكلفة لدى الشركات عينة الدراسة قد بلغت (2.955796) بدلالة متغيرات استراتيجية توظيف الموارد البشرية وهو ما يشير إلى أن ميزة الكلفة لدى الشركات عينة الدراسة كانت متوسطة. أما ما يتعلّق بميزة الابتكار بدلالة المتغيرات المستقلة والمتمثلة بأبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية ، وكم يلي :

$$\text{Staffing Strategy} = A + \{(\beta_1 \text{ Recruitment}) + (\beta_2 \text{ Selection}) + (\beta_3 \text{ Placement})\}$$

$$\text{Staffing Strategy} = 0.329 + \{(0.446 * 3.51) + (0.052 * 3.55) + (0.433 * 3.47)\}$$

$$\text{Staffing Strategy} = 0.329 + 3.25257 = 3.64457$$

حيث يتبيّن أن ميزة الابتكار لدى الشركات عينة الدراسة قد بلغت (3.64457) بدلالة متغيرات استراتيجية توظيف الموارد البشرية وهو ما يشير إلى أن ميزة الابتكار لدى الشركات عينة الدراسة كانت متوسطة.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: المقدمة

ثانياً: الاستنتاجات

ثالثاً: التوصيات

## **أولاً : المقدمة**

يُكرس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة لاستعراض أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل، وتفسير نظري، وتكوين فكري وتحقق عملي، وهو ما تختص به فقرة الاستنتاجات. وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات وما يعتقد الباحث صواباً، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من فقرتين هما الاستنتاجات والتوصيات.

## **ثانياً: الاستنتاجات**

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويحاول الباحث هنا الاشارة إلى أبرز هذه الاستنتاجات:

- ١.** تتابع الشركات عينة الدراسة وبشكل منخفض الطلبة المتفوقين من خريجي الجامعات لاستقطابهم في كافة التخصصات.
- ٢.** هناك اسس متبعة في ملء الشواغر في الشركات عينة الدراسة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية.
- ٣.** هناك اسس علمية في عملية اختيار الموظفين للعمل في شركات الاتصالات الاردنية.
- ٤.** تستخدم الشركات عينة الدراسة وسائل الاعلان المقروءة والمسموعة في الاعلان عن الوظائف الشاغرة لديها.
- ٥.** تقوم الشركات عينة الدراسة بالتخطيط لأعداد الموظفين المراد تعينهم سنويًا الا أن الاليات المستخدمة للتخطيط لم تكن بالمستوى المطلوب.
- ٦.** تقوم الشركات عينة الدراسة وبشكل متوسط بإشغال الوظائف الادارية العليا والوسطى بالاعتماد على المصدر الداخلي.
- ٧.** لا تستخدم الشركات عينة الدراسة أسلوب الاستقطاب الالكتروني في عملها.

٨. أشارت النتائج المتعلقة بالتحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب؛ الاختيار؛ التعيين) في تحقيق ميزة الكلفة عند مستوى دلالة .(0.05)

٩. أشارت النتائج المتعلقة بالتحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب؛ الاختيار؛ التعيين) في تحقيق ميزة الابتكار عند مستوى دلالة .(0.05)

والجدول (18) يلخص أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الاردنية.

جدول (18)

أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية		استراتيجية توظيف الموارد البشرية
ميزة الابتكار	ميزة الكلفة	استقطاب الموارد البشرية
✓	✓	اختيار الموارد البشرية
✓	✓	تعيين الموارد البشرية
✓	✓	

✗ لا يوجد تأثير ذاتي معنويًا.  
✓ يوجد تأثير ذاتي معنويًا.

### **ثالثاً: التوصيات**

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الاطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات ، تم الخروج بالتوصيات الآتية :

#### **التوصيات المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية** ، ويتم من خلال الاهتمام بالأمور التالية :

- ◆ متابعة خريجي الجامعات المتفوقين والاتصال معهم في محاولة لاستقطابهم.
- ◆ يجب إعتماد الشركات على المصادر الداخلية والخارجية في ملء الشواغر لديها.
- ◆ الاعتماد على وسائل الاعلان المختلفة في قيام الشركات بالاعلان عن حاجتها من الموظفين لإشغال الوظائف الشاغرة.
- ◆ على الشركات (عينة الدراسة) الاهتمام بأسلوب الاستقطاب الالكتروني لما له من أهمية في بيئة العمل الحالية والتي تتصف بالتنافسية والتغيير.

#### **التوصيات المتعلقة باختيار الموارد البشرية** ، ويتم من خلال الاهتمام بالأمور التالية :

- ◆ الابتعاد عن اختيار الموظفين من قبل الشركات على أساس القرب من موقع سكنهم.
- ◆ الابتعاد عن اختيار الموظفين من قبل الشركات على اساس الخصائص الشخصية أو المحسوبية والمنسوبيّة.
- ◆ الاهتمام وبشكل كبير بالتخطيط لأعداد الموظفين المراد تعينهم سنويًا.

## **التوصيات المتعلقة بتعيين الموارد البشرية** ، ويتم من خلال الاهتمام بالامور التالية :

- ◆ اهتمام الشركات عينة الدراسة بالتحليل الوظيفي وتحديد مسميات وواجبات الموظفين للوظائف المعلن عنها.
- ◆ الإبعاد عن الاعتماد على المصدر الداخلي فقط في التعيينات للوظاف الإدارية الوسطى والعليا.
- ◆ الإهتمام بجمع المعلومات والبيانات عن المتقدمين للوظائف من مصادر متعددة.

## **كما يوصى الباحث:**

- ◆ بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق باستراتيجية توظيف الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء المؤسسي في قطاع الاتصالات الاردنية.
- ◆ بإجراء دراسة تتعلق بدور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق التميز.

## قائمة اطراجه

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

## **أولاً : المراجع العربية**

1. أبو دونة، جمال ؛ صالحية، لؤي محمد (2005) "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية، المجلة العربية للادارة، المجلد الخامس والعشرون، العدد الاول، يونيو (حزيران) :
2. أبو زيد، ذياب،(2003) "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة" رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الاردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
3. أبو شيخة، نادر احمد، (2000) "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الاولى، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
4. بقلة، لبني عطا الله سعيد (2004)، "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الاردني : دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الاردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
5. العجريري، صالح عمرو،(2001) "أثر استراتيجية اختيار الافراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية، بغداد.

6. جواد، شوقي ناجي، (2000) "الادارة الاستراتيجية" الطبعة الاولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. حسن، راوية محمد (2005) "ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية" الاسكندرية: الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.
8. الحسيني، فلاح حسن، (2000) "الادارة الاستراتيجية" الطبعة الاولى، عمان، دار وايل للنشر والتوزيع.
9. الخرابشة، عمر محمد، (1996)، "تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الاردني" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان: الاردن.
10. خطاب، عايدة، (2003) "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" دار شركة العريبي للطباعة.
11. درة، عبد الباري ابراهيم؛ والصباخ، زهير نعيم، (2008) "ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي" دار وايل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
12. رشيد، مازن فارس، (2004) "ادارة الموارد البشرية" الرياض: مكتبة العبيكان.
13. الروسان، محمود علي محمد (1997) "الاثر بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها في الاداء التصديری: دراسة تحليلية في شركات الادوية الاردنية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

14. زويلف، مهدي (2001) "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الاولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
15. السالم، مؤيد سعيد؛ حربوش، عادل، (2002) "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
16. السامي، علي (1998) "إدارة الموارد البشرية" دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
17. السامي، علي، (2001) "إدارة الموارد البشرية" القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
18. صالح، محمد فالح، (2004) "إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. الصيرفي، محمد، (2003) " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" ، الطبعة الاولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
20. الطائي، يوسف حجيم؛ والفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل" الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. العامری ، صالح مهدي ؛ والغالبی ، طاهر محسن منصور،(2008) "الادارة والاعمال " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.

22. عبد الجليل، راشد، (1992) "السياسات الادارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مصر" *مجلة البحوث التجارية*، جامعة الزقازيق، الزقازيق.
23. عبد الوهاب، على محمد؛ آخرون، (2000) " إدارة الموارد البشرية" القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة.
24. عقيلي، عمر وصفي، (2005) " إدارة الموارد البشرية المعاصرة" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان:الأردن.
25. الفاليبي، طاهر محسن منصور ؛ إدريس، وائل محمد صبحي، (2007) "الادارة الاستراتيجية : منظور منهجي معاصر" ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
26. الكبيسي، سعدي مجید، (2001 2007)"الاثر بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق" اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية، بغداد.
27. الكبيسي، عامر خضير، (2005) " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية" ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، جمهورية مصر العربية.
28. مرتجمى، نجلة حسين، (1993) " إدارة وتنمية الموارد البشرة: مدخل النمو العادل" القاهرة: مكتبة عين شمس.
29. المرسي، جمال الدين، (2003) "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرد الحادى والعشرين" الاسكندرية، الدار الجامعية.

30. النابسي، كرمة، (2000) "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن.
31. الناطور، محمد، (2000) "تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني : دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن.
32. هاشم، زكي محمود، (1996) "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الثانية، الكويت؛ مطبعة ذات السلسل.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abu Doleh, J. D., (2000), "Human Resource Planning: in Jordan: A Challenge for the Next Millennium", Middle East Business Review, Vol. 4, No. 1.
2. Best, R.J., (1997), "Market – based Management: Strategies for Growing Customer value and Profitability", Prentice – Hall, Inc., U.S.A.
3. Broderick, R. & Boudreau, J.w.; (1992), "Human Resource Management, Information Technology, and the Competitive Edge", Academy of Management Executive, Vol. 6, No.2.
4. Budhwar, P. S., (2000), "Strategic Integration and Development of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector", British Journal of Management, Vol. 1, No. 11.
5. Collins, Christopher & Clark, Kevin D., (2003), "Strategic human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 6, 740–751.
6. Czepil, J.A., (1992), "Competitive Marketing Strategy", New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
7. DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P., (2005), "Fundamentals of human resource management", 8<sup>th</sup> ed, John Wiley & Sons, Inc.
8. DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resource Management", 2<sup>nd</sup> ed, Houghton Mifflin Company,
9. Dissler, Gary, (2003), "Human Resource Management", 9<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice- Hall.
10. Evans J., & Lindsay, W.M., (1996), "The management and control of Quality", 3<sup>rd</sup> ed., New York: West Publishing Company.
11. Evans, James R., (1993), "Applied Production and Operations Management", 4<sup>th</sup> ed., West Pub Co.

- 12. Greiner, Ben, (2003), " The Online Recruitment System ORSEE: A Guide for the Organization of Experiments in Economics", Working Paper, August, 12.**
- 13. Hamel, Grary & Heene, Airne, (1994), "Competence – Based Competition", John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.**
- 14. Hatten, K.J & Hatten, M.L., (1997), "Information Systems Strategy: Long Overdue and still not here", Long Rang Planning, 1(15): 254 – 266.**
- 15. Hax, Arnoldo, (1990), "Redefining the Concept of Strategy", Planning Review, May – June.**
- 16. Huselid, M. A., (1993), "The Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and strategic Human Resource Management", Humn Resource Planning, 16 (3): 35-51.**
- 17. Khatri, N, (2000), "Managing Human Resource for Compititive Advantage: A Study of Companies in Singapore", International Journal of Human Resource Management, Vol.11, No.2,.**
- 18. Li, J, (2003), "Strategic Human Resource Management and MNEs Performance in China", International Journal of Human Resource Management, Vol.14, No.2.**
- 19. McKiernan, Peter, (1997), "Strategy Past, Strategy Futures", Long rang Planning, 30(5).**
- 20. O'Brien, R.P., (1990), "Management Information Systems: A managerial end user perspective", Irwin, Inc., U.S.A: 45 – 46.**
- 21. Pitts, R.A., and D. Lei, (1996), "Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages", West Pub. Co., New York.**
- 22. Verburg, Robert M; Verburg, Deanne N; Den Hartog, and Paul L. Koopman, (2007), "Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit" International Journal of Human Resource Management, 18(2): 184-208.**
- 23. Youndt, M., Snell, S., Dean, J., and Lepak, D., (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and firm Performance", Academy of managmenet Journal, 39(4): 836 – 866.**

## **قائمة اطلاع**

**أولاً : أداة الدراسة**

**ثانياً : قائمة بأسماء الحكمين**

**ثالثاً : نتائج اختبار فرضيات الدراسة المعتمدة**

## **ملحق (١)**

### **أداة الدراسة**

**الاستاذ /ة الفاضل /ة ..... تحيية طيبة**

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية" حيث تهدف الدراسة إلى مستوى ممارسة استراتيجية توظيف الموارد البشرية في صناعة الاتصالات الأردنية، وتحديد طبيعة الأثر ونوع التأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية في صناعة الاتصالات الأردنية.

وعليه، الرجاء من حضرتكم الاجابة على أسئلة الاستبانة كافة، وأن تتم الاجابة بأفضل ما لديكم من معلومات. حيث إن تعاونكم واهتمامكم في التلطف بالاجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في شركتكم سيعيد مهما في نجاح الدراسة.

**الباحث**  
**حسن فلاح حسن**

**الجزء الأول**

## الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

### (1) الجنس

- |                          |      |                          |     |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

### (2) العمر

- |                          |              |                          |               |
|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | 39 - 30 سنة  | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 50 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | 49 - 40       |

### (3) المستوى التعليمي

- |                          |             |                          |                    |
|--------------------------|-------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة | <input type="checkbox"/> | أقل من ثانوية عامة |
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس   | <input type="checkbox"/> | دبلوم كلية مجتمع   |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه     | <input type="checkbox"/> | ماجستير            |

### (4) التخصص

- |                          |            |                          |       |
|--------------------------|------------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | فني / تقني | <input type="checkbox"/> | إداري |
|--------------------------|------------|--------------------------|-------|

### (5) الخبرة العملية

- |                          |              |                          |                |
|--------------------------|--------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 5 سنوات   | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | 15 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 10 - 14 سنة |

### (6) الدخل الشهري

- |                          |                             |                          |                      |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 500 . أقل من 1000 دينار  | <input type="checkbox"/> | أقل من 500 دينار     |
| <input type="checkbox"/> | من 1000 . أقل من 1500 دينار | <input type="checkbox"/> | من 1000 - 1500 دينار |

## الجزء الثاني

### استراتيجية توظيف الموارد البشرية

بدائل الاجابة					الفقرة	ت
لا أوفق بشدة	لا أافق	محايد	أافق	أوفق بشدة		
<b>استقطاب الموارد البشرية</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقدم شركتكم حواجز مغربية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج المنظمة	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك تعاون كبير بين شركتكم والجامعات للوصول إلى الطلبة المتفوقيين واستقطابهم	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتيح شركتكم الفرصة أمام الطلبة المتفوقيين لإجراء التدريب العملي	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقديم شركتكم الدعم المادي والمكافآت للطلبة المتفوقيين بغض استقطابهم العمل لديها بعد التخرج	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم متابعة الخريجين المتفوقيين من الجامعات والاتصال معهم في محاول لاستقطابهم إلى شركتكم	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تمتلك شركتكم نظام للاحفاظ بطلبات المقدمين إلى وظائف خاصة المتميزين منهم للجوء إليها عند الحاجة	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعاون شركتكم مع الشركات والمؤسسات الأخرى سواء المحلية أو العالمية من أجل توفير جو من التعاون التنافسي للاستفادة من أصحاب الخبرات والكفاءة العالية	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتمد الشركة على المصدر الداخلي فقط في ملء الشواغر لديها	8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتمد الشركة على المصدر الخارجي فقط في ملء الشواغر لديها	9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقوم الشركة عادةً بالاعلان عن حاجتها من الموظفين لإشغال الوظائف الشاغرة بوسائل إعلان مختلفة	10

بدائل الاجابة					الفقرة	ت
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة		
<b>اختيار الموارد البشرية</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تم عملية اختيار الموظف في شركتكم على أساس مستوى التعليم	11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتبع شركتكم معيار الكفاءة والخبرة السابقة في عملية اختيار الموظفين للعمل لديها	12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقوم الشركة باختيار موظفيها من الأفراد على أساس قربهم من موقعها الجغرافي	13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عملية اختيار الموظفين في شركتكم تتم على أساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوبة للوظيفة	14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اختيار شركتكم للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعول به	15
<b>تعيين الموارد البشرية</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقوم شركتكم بالخطيط للإعداد المراد تعيينهم سنويًا تماشياً مع التطورات المحتملة، والنمو المحتمل للشركة	16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتمد الشركة على التحليل الوظيفي المراد إشغالها من بيان مسميات وواجبات الموظف لتلك الوظيفة باعتبارها الطريقة العملية لتحديد الوظائف	17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة وواضحة معتمدة على الولاء والخبرة	18
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم التعيين عادة للوظائف الإدارية الوسطى والعليا من داخل الشركة	19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستند الشركة في تعيين الموظفين لديها على أساس التنافس	20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتبر المقابلة عاملاً أساسياً في عملية التعيين في شركتكم	21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم شركتكم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متعددة	22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتمد الشركة في تعيينها للموظفين على نظام تحليل وتصنيف الوظائف الموجودة	23
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتمد الشركة في بعض الأحيان على إجراء الامتحانات لتعيين الموظفين المتقدمين للوظائف لديها	24

## الجزء الثالث

### الميزة التنافسية

بدائل الاجابة					الفقرات	ت
لا أوفق بشدة	لا أافق	محايد	أافق	أوفق بشدة		
<b>ميزة الكلفة</b>						
<input type="checkbox"/>	تقديم الحوافز المادية في شركتكم يدعم تقليل تكاليف استقطاب الموارد البشرية الكفؤة	25				
<input type="checkbox"/>	التعاون الكبير الذي تقوم به شركتكم مع المؤسسات الأخرى يقلل من تكاليف الاستقطاب	26				
<input type="checkbox"/>	إتباع الشركة معيار الكفاءة والخبرة السابقة في تعين الموظفين لديها يقلل من تكاليف التدريب فيما بعد	27				
<input type="checkbox"/>	البيانات والمعلومات التي جمعتها الشركة عن المتقدمين للتعيين يقلل من التكاليف التي سوف تتحملها لقاء تدريبيهم ومعرفتهم بالعمل المناطب لهم	28				
<input type="checkbox"/>	اعتماد شركتكم على معيار الكفاءة والخبرة في التعين يقلل من تكاليفها المباشرة وغير المباشرة	29				
<b>ميزة الابتكار</b>						
<input type="checkbox"/>	اختيار الشركة للموظفين المؤهلين لشغل وظائف المبيعات والترويج يعطيها ميزة تتعلق بابتكار طرق جديدة في التوزيع	30				
<input type="checkbox"/>	استقطاب الأفراد الكفوئين للعمل في الشركة يعطيها قدرة أكبر على الاستجابة السريعة لفرص والتهديدات البيئية	31				
<input type="checkbox"/>	تعيين الأفراد المؤهلين سواء بالترفيع من المصادر الداخلية أو تعينهم من المصادر الخارجية يحقق للشركة ميزة للتأقلم مع الفرص والتهديدات في البيئة	32				
<input type="checkbox"/>	قيام الشركة باستقطاب وتعيين موظفين متخصصين بتكنولوجيا المعلومات يحقق لها ميزة ابتكار حلول جديدة للمشكلات التقنية أو الإدارية	33				
<input type="checkbox"/>	اتباع الشركة لأسلوب اختيار الموظفين المتميزين للعمل لديها يحقق لها ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد أو التطوير في عملية تقديم الخدمات	35				

## ملحق (2)

### قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. محمد النعيمي	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
2	أ. د. ياسر العدوان	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
3	أ. د. نجم العزاوي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
4	د. طاهر الغالبي	إدارة أعمال	جامعة الريوتونة الاردنية
5	د. خالد بنى حمدان	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
6	وائل إدریس	إدارة أعمال	جامعة فيلادلفيا

### ملحق (3)

## نتائج اختبار فرضيات الدراسة المعتمدة

### الفرضية الفرعية الاولى ( $H01-1$ )

"لا يوجد اشرذى دلالة احصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند

مستوى دلالة (.05)"

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.617 <sup>a</sup>	.381	.373	.43134

a. Predictors: (Constant), sumRec

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.927	1	8.927	47.980	.000 <sup>a</sup>
	Residual	14.512	78	.186		
	Total	23.439	79			

a. Predictors: (Constant), sumRec

b. Dependent Variable: sumcost

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant) 1.688	.277		6.093	.000
	sumRec .541	.078	.617	6.927	.000

a. Dependent Variable: sumcost

## الفرضية الفرعية الثانية (H01-2)

**"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين اختصار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند مستوى"**

**دلالة (0.05)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.580 <sup>a</sup>	.336	.328	.44668

a. Predictors: (Constant), sumselect

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.877	1	7.877	39.480	.000 <sup>a</sup>
	Residual	15.562	78	.200		
	Total	23.439	79			

a. Predictors: (Constant), sumselect

b. Dependent Variable: sumcost

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.262	.372	3.395	.001
	sumselect	.395	.063	6.283	.000

a. Dependent Variable: sumcost

### الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)

**"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تعين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة عند مستوى"**

**دلالة (.05)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.681 <sup>a</sup>	.463	.456	.40164

a. Predictors: (Constant), sumplacement

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.857	1	10.857	67.303	.000 <sup>a</sup>
	Residual	12.583	78	.161		
	Total	23.439	79			

a. Predictors: (Constant), sumplacement

b. Dependent Variable: sumcost

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.043	.312		3.342	.001
	sumplacement	.679	.083	.681	8.204	.000

a. Dependent Variable: sumcost

## الفرضية الفرعية الاولى ( $H_0_{2-1}$ )

**"لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار عند"**

**مستوى دلالة (.05)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711 <sup>a</sup>	.505	.499	.46359

a. Predictors: (Constant), sumRec

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.096	1	17.096	79.547	.000 <sup>a</sup>
	Residual	16.764	78	.215		
	Total	33.860	79			

a. Predictors: (Constant), sumRec

b. Dependent Variable: sumcreative

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant) 1.257	.298		4.223	.000
	sumRec .748	.084	.711	8.919	.000

a. Dependent Variable: sumcreative

## الفرضية الفرعية الثانية (H02-2)

**"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين اختبار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار عند مستوى"**

**دلالة (0.05)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.389 <sup>a</sup>	.151	.141	.60691

a. Predictors: (Constant), sumselect

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.129	1	5.129	13.925	.000 <sup>a</sup>
	Residual	28.730	78	.368		
	Total	33.860	79			

a. Predictors: (Constant), sumselect

b. Dependent Variable: sumcreative

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant) 2.004	.505		3.967	.000
	sumselect .318	.085	.389	3.732	.000

a. Dependent Variable: sumcreative

### الفرضية الفرعية الثالثة (H02-3)

**"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تعين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار عند مستوى"**

**دلالة . ." (0.05)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690 <sup>a</sup>	.476	.469	.47689

a. Predictors: (Constant), sumplacement

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.120	1	16.120	70.881	.000 <sup>a</sup>
	Residual	17.739	78	.227		
	Total	33.860	79			

a. Predictors: (Constant), sumplacement

b. Dependent Variable: sumcreative

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.784	.371	2.116	.038
	sumplacement	.828	.098	.690	8.419

a. Dependent Variable: sumcreative